

MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS/
INSTITUTO TRÊS RIOS/ INSTITUTO MULTIDISCIPLINAR
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

DISSERTAÇÃO

UMA ANÁLISE DO DISCURSO DE PARTICIPAÇÃO
DESENVOLVIDO POR UMA ORGANIZAÇÃO ATUANTE NO
RAMO DE BEBIDAS NO BRASIL

Thaís Soares Palhares

2017



MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS/
INSTITUTO TRÊS RIOS/ INSTITUTO MULTIDISCIPLINAR
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

UMA ANÁLISE DO DISCURSO DE PARTICIPAÇÃO
DESENVOLVIDO POR UMA ORGANIZAÇÃO ATUANTE NO
RAMO DE BEBIDAS NO BRASIL

THAÍS SOARES PALHARES

Sob a Orientação do Professor

Dr. Leonardo Vasconcelos Cavalier Darbilly

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**, no Curso de Pós-Graduação em Administração, Área de concentração: Gestão e Estratégia.

Seropédica, RJ

2017

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

P153a PALHARES, THAÍS SOARES, 1988-
UMA ANÁLISE DO DISCURSO DE PARTICIPAÇÃO
DESENVOLVIDO POR UMA ORGANIZAÇÃO ATUANTE NO RAMO DE
BEBIDAS NO BRASIL / THAÍS SOARES PALHARES. - 2017.
139 f.

Orientador: LEONARDO VASCONCELOS CAVALIER
DARBILLY. Dissertação (Mestrado). -- Universidade
Federal Rural do Rio de Janeiro, Universidade Federal
Rural do Rio de Janeiro, Programa De Pós-Graduação em
Administração, 2017.

1. Participação. 2. Discurso. 3. Teoria Política do
Discurso. I. DARBILLY, LEONARDO VASCONCELOS CAVALIER
, 1981-, orient. II Universidade Federal Rural do Rio
de Janeiro. Universidade Federal Rural do Rio de
Janeiro, Programa De Pós-Graduação em Administração III.
Titulo.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas/Instituto Multidisciplinar/Instituto Três Rios
Programa de Pós-graduação em Administração - PGA
Mestrado Acadêmico em Administração - MA

THAIS SOARES PALHARES

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre, no Programa de Pós-Graduação em Administração, na área de concentração em Gestão e Estratégia.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 02/05/2017

Prof. Dr. Leonardo Vasconcelos Cavalier Darbilly
Orientador – Presidente
Membro interno
UFRRJ

Profa. Dra. Geruza Tavares D'Avila
Membro interno
UFRRJ

Prof. Dr. Leandro Souza Moura
Membro externo
UERJ

Às cinco mulheres e um homem.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, Fora Temer.

Agradeço a Deus.

Agradeço às cinco mulheres da minha vida, à minha avó Dagmar, à minha mãe Andreia Cristina, à minha tia Patrícia Regina, minha irmã Thalita e minha prima Isabella, pelos conselhos e incentivos que me trouxeram até aqui e que vão continuar me impulsionando pela minha trajetória.

Agradeço ao meu tio Antônio Carlos (Cacá), pela parceria e força em todas as fases do meu crescimento.

Agradeço ao meu orientador, Professor Leonardo Vasconcelos Cavalier Darbilly, pela paciência e perseverança. Por acreditar no meu potencial, me ajudando a desenvolvê-lo ao máximo, nesta trajetória.

Aos meus amigos e amigas, pela paciência em desculpar minha ausência, em todos os momentos em que precisaram de mim

Aos meus amigos e amigas da turma do mestrado, pelas discussões que me fizeram crescer como pessoa e como profissional.

Aos professores do programa de Pós-Graduação, que me fizeram despertar o senso crítico, desenvolvendo também meu senso como formadora de opinião.

À Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, que apesar do período de intensa crise financeira do governo federal, soube proporcionar em sua dificuldade, excelência no ambiente acadêmico, por meio do curso de Mestrado em Administração.

Acreditam que o importante é o direito à diferença. Na verdade, o importante é o direito à igualdade. O contrário da igualdade, não é a diferença. O contrário da igualdade é a desigualdade. O contrário da diferença é a indiferença. Nós só poderíamos revelar nossas genuínas diferenças, no marco de uma sociedade do ponto de vista social rigorosamente igualitário. É por isso que o capitalismo contemporâneo na sua cultura, adora a luta pelo direito à diferença, pois para ele, não faz diferença alguma. (José Paulo Netto).

RESUMO

PALHARES, Thaís Soares. **Uma análise do discurso de participação desenvolvido por uma organização atuante no ramo de bebidas no Brasil.** 2017. 139p. (Mestrado em Administração). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2017.

Este estudo tem como objetivo descrever, explicar e gerar conhecimento sobre a forma com que o discurso de participação é difundido, e como ele ocorre, no contexto de uma organização atuante no Brasil, no ramo de bebidas. Considerada uma organização, que estimula a participação de seus trabalhadores, por meio de seus princípios e cultura, o estudo pretende identificar se esses princípios são de fato aplicáveis, no cotidiano tanto da organização, quanto dos sujeitos compreendidos nela. O estudo contém uma explicação referente ao estado-da-arte sobre participação presente nos estudos organizacionais, por meio da qual se estabelece sua fundamentação. Entende-se que a participação, é um mecanismo cada vez mais comum na forma de gestão das organizações burocráticas atuais, neste sentido, tem como objetivo principal, abordar o conceito de participação, ressaltando sua construção e a forma com que é difundida por toda empresa, por meio de um discurso.

Palavras chave: Participação. Discurso. Teoria Política do Discurso.

ABSTRACT

PALHARES, Thaís Soares. **An analysis of the discussion of participation developed by an acting organization in the beverage industry in Brazil.** 2017. 139p. Dissertation (Master Science in Administration). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2017.

This study aims to describe, explain and generate knowledge about the way in which the discourse of participation is disseminated, and how it occurs, in the context of an organization operating in Brazil, in the beverage industry. Considered an organization, which stimulates the participation of its workers through its principles and culture, the study intends to identify if these principles are indeed applicable, in the daily life of both the organization and the subjects included in it. The study contains a state-of-the-art explanation of participation in organizational studies, through which it establishes its rationale. It is understood that participation is an increasingly common mechanism in the form of management of current bureaucratic organizations, in this sense, its main objective is to approach the concept of participation, highlighting its construction and the way it is disseminated by every company, by means of a discourse.

Keywords: Participation. Speech. Political Theory of Speech.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Características de uma gestão participativa.....	36
Quadro 2. Categorias e Definições de Análise.....	73
Quadro 3. Diretrizes da organização “GAMA”.....	83
Quadro 4. Operacionalização organizacional do objetivo específico através das categorias de análise.....	112
Quadro 5. Práticas discursivas implementadas para estabelecer o discurso organizacional.....	126

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Desempenho de atividades da organização “GAMA”.....	78
Figura 2. Pilares de princípios da cultura da organização “GAMA”.....	85

GRÁFICO

Gráfico 1. Elaboração gráfica do discurso dentro da lógica da TPD.....61

LISTA DE ABREVIATURAS

TPD – Teoria Política do Discurso

GP – Gestão de Pessoas

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	16
1.2 Objetivo Geral.....	21
1.2.1 Objetivos Específicos.....	22
1.3 Justificativa Teórica e Prática do Estudo.....	22
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	24
2.1 Contextualização do Referencial Teórico.....	24
2.2 Contextualização da Participação.....	24
2.2.1 Apresentação das Vertentes.....	26
2.2.2 O Mecanismo da Participação.....	28
2.3 Principais Abordagens e Discussões da Participação.....	30
2.3.1 Estudos na Participação no Trabalho.....	31
2.3.2 A Participação e o Autoritarismo entre as Alianças de Classe.....	41
2.4 Contextualização do Controle.....	45
2.4.1 Controle no Contexto Brasileiro.....	51
2.5 A Teoria Política do Discurso.....	55
2.5.1 Contextualização do Discurso.....	56
3. MÉTODOLOGIA.....	64
3.1 A Organização da Pesquisa.....	64
3.2 Delineamento de Pesquisa.....	64
3.3 Seleção de Sujeitos de Pesquisa.....	66
3.4 Levantamento de Dados.....	68
3.5 Tratamento de Dados.....	70
3.6 Limitações de Pesquisa.....	75
4. ANÁLISE DE DADOS.....	77
4.1 Primeiro Objetivo Específico.....	79
4.1.1 Contextualização da Organização Pesquisada.....	79
4.1.2 Explicando a Organização.....	79
4.1.3 O Contexto da Organização sob seus Princípios.....	81
4.1.4 O Contexto da Organização GAMA antes da Implementação das Práticas de Participação como Metodologia de Gestão.....	85

4.1.5 Práticas Organizacionais Aplicadas.....	86
4.2 Segundo Objetivo Específico.....	87
4.2.1 Identificação das Características Relacionadas ao Discurso de Participação.....	87
4.3 Terceiro Objetivo Específico.....	113
4.3.1 Análise das Práticas Discursivas a fim de Estabelecer a Formação Discursiva Utilizada pela Organização	113
5. CONCLUSÃO.....	128
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	133

1.Introdução

Atualmente o tema participação vem sendo cada vez mais estudado, abordado e debatido, no meio acadêmico, especialmente no âmbito dos Estudos Organizacionais, no Brasil. Sobretudo, pelo fato deste fenômeno ser considerado, por grande parte dos trabalhos desenvolvidos na área de administração, um recurso estratégico, utilizado como fonte de controle e poder hierárquico, dentro das organizações. O propósito deste estudo, consiste em, alterar esta ênfase dada a este fenômeno da participação, como mecanismo de estratégia, e dedicar o foco nas relações de poder existentes, dentro das questões organizacionais, na organização que será alvo da pesquisa. Tal pensamento será fundamentado por meio do referencial teórico, que será utilizado e desenvolvido ao longo deste estudo.

No que se refere à participação do sujeito nas questões organizacionais, De Paula (2005), considera que no Brasil, a temática têm sido alvo de debates e discussões recorrentes, nas pesquisas dentro dos Estudos Organizacionais. E tem sido abordada por inúmeros estudiosos, dentre os quais serão apresentados, a seguir. Em decorrência da pluralidade do conceito, De Paula (2005), explica que a prática da participação no ambiente organizacional, tem se apresentado como característica da administração dos negócios no cenário de mundo atual, e com isso, tem atraído atenção, tanto de pesquisadores, quanto de líderes de organizações, em virtude da complexidade do tema.

Atualmente, existem diversas fontes de atuação, referente à abordagem da problemática do tema participação, no ambiente de trabalho, com frequentes discussões, inseridas nos Estudos Organizacionais. Neste sentido o projeto apresentado evidenciará as principais perspectivas de participação, disponíveis na literatura. Desde as mais tradicionais, presente de maneira instrumental, até as perspectivas mais críticas abordadas pela Gestão de Pessoas (G.P). As quais serão adotadas, para o desenvolvimento deste estudo, bem como seus principais elementos, relacionados a esta perspectiva de participação no trabalho.

Para compor as perspectivas críticas quanto ao tema de participação, serão mencionadas as abordagens de autores, tanto representantes no Brasil, quanto internacionais, ligados à esta abordagem crítica como: Tragtenberg (1989), Pateman (1992), Tenório (2000, 2008), Coutinho (2006), Paes de Paula (2005) e Carvalho e Vieira, (2007) e Laclau e Mouffe (2015), - tais autores serão determinantes para a discussão do tema, no referencial teórico - a participação de trabalhadores - que está diretamente

relacionada, com o esforço dos cidadãos/ trabalhadores e trabalhadoras, no enfrentamento pela presença da gestão democrática, nos espaços sociais, dentro do ambiente organizacional. No presente estudo, a perspectiva desenvolvida terá como fundamentação teórica, a abordagem de Laclau e Mouffe (2015), que compõe concepção crítica do tema.

A despeito da participação dos sujeitos nas questões organizacionais, para Coutinho (2006), fora primeiramente inspirada no modelo de gestão japonesa, desenvolvido pela corporação Toyota, e trazida ao Brasil por meio da administração de organizações. Logo, em sua abordagem, a participação compõe também a concepção crítica, e mostra-se como um recurso no qual um dos segmentos – neste caso a organização - não planeja dissolver o trato com as relações de poder, mesmo nos casos em que se altere o cenário, da estrutura hierárquica da organização.

De Paula (2005), explica que a participação, assumiu função fundamental no desenvolvimento da gestão organizacional e em muitos casos, têm atuado como parceira no desenvolvimento de grandes organizações.

Contudo, haja vista o discurso de participação ter sido implementado nas organizações e nos espaços sociais, com o intuito promover os interesses dos/as trabalhadores/as, Tragtenberg (1989), considera que o mesmo tem se exibido sob a forma de uma estratégia organizacional, afim de extrair maior eficiência dos mesmos.

Neste sentido, para Coutinho (2006), a interpretação de gestão participativa é fundamentada, como uma proposta oriunda dos responsáveis pelo comando da administração das organizações, que compreende a distribuição do poder, entre os diversos atores incluídos nas relações recorrentes de trabalho.

A necessidade da distribuição do poder, de reconhecimento e do empoderamento de seus hábitos, comportamentos e costumes por parte dos trabalhadores, traz à tona um tipo de trabalhador, que se identifica por não se submeter aos arcaicos mecanismos de controle, o que para a autora, é característica comum dos sistemas fordista e taylorista de gestão. (COUTINHO, 2006).

Neste contexto, Tragtenberg (1989), destacam os mecanismos de controle dentro das organizações, que representam um tipo de recurso organizacional, que, se bem aplicado, permite à organização a capacidade de definir a reprodução do comportamento de um sujeito, fixando uma expectativa do modelo de gestão sobre o mesmo, que deve responder de acordo com o esperado pela organização.

Assim, em decorrência da importância atribuída à problemática da participação no trabalho, estudiosos como: Tragtenberg (1989), Pateman (1992), Tenório (2000), 2008), Coutinho (2006), Paes de Paula (2005) e Carvalho e Vieira, (2007), interessados nas pesquisas acerca deste tema, intensificam seus estudos por meio dos Estudos Organizacionais¹, principalmente após os acontecimentos ocorridos no período determinado, como Revolução Industrial. De acordo com De Paula (2005), nas últimas décadas, surgiram grupos de estudos, como: Grupo de Estudos sobre a Construção Democrática (1999), com ênfase na importância de pesquisas, sob as possíveis perspectivas desenvolvidas no assunto, bem como fóruns e congressos, que visam debater esta problemática no Brasil. (DE PAULA, 2005).

Não obstante à valorização da presença da participação do sujeito organizacional, acerca dos processos decisórios no seu ambiente de trabalho, as organizações ainda apresentam um nível de decisão centralizada elevada, ocasionando em perdas de direitos por parte dos trabalhadores. (DE PAULA, 2005). Neste sentido, entender os fatores que causam essa não prática efetiva, do discurso de participação por parte das organizações, é um desafio da pesquisa científica, haja vista, a notável contribuição da mesma à sociedade.

Para os pesquisadores já atuantes nesta área dos estudos organizacionais, vários possuem suas próprias perspectivas e visões, acerca do êxito da implementação na íntegra do discurso, difundido sobre a participação, dentro das empresas e inseridas na comunidade acadêmica da mesma. (DE PAULA, 2005). Normalmente, o fator específico ou motivo pelo qual o discurso de participação não é implementado, conforme seu escopo de propostas, pelas organizações, se refere à possibilidade do controle, que é legitimada, pela manutenção do poder. (TRAGTENBERG, 1989)

Ao passo de a bibliografia já existente referente ao desenvolvimento do tema participação no trabalho, nos estudos organizacionais, já se mostre promissora, a contribuição quanto ao entendimento da utilização do discurso da participação, pode ser ainda ampliada. Particularmente, no que tange à utilização e análise do discurso político de participação, afim de compreender em que etapa da participação, esses mecanismos de controle de manifestam.

¹ Os Estudos Organizacionais, se referem à linha de atuação em um campo temático interdisciplinar, que abrange o estudo dos discursos e práticas organizacionais. (UFRGS, 2016).

Não obstante, além dos estudos que têm sido desenvolvidos, acerca da análise do discurso de participação, dentro de uma ótica da gestão participativa, conserva-se a discussão acerca das condutas alternativas, de possibilidade de controle via participação, que se traduzem, nas limitações do alinhamento do discurso político, marcado pela elaboração de uma ênfase, formulada pelo paradigma hegemônico de estrutura.

Sob esta perspectiva, a proposta de analisar os elementos da participação, adotando práticas discursivas de análise, estabelece um modo heterogêneo, afim de desenvolver este estudo. Assim, adotar a teoria política do discurso (TPD) como epistemologia e método de análise, traz uma significação relevante, pois se trata de uma análise para além da análise crítica. A TPD, analisa o discurso de maneira crítica e vai além, ela possibilita a análise sob a ótica da abordagem crítica, e em paralelo sob a ótica da questão política do estudo. Possui como quadro principal de análise política a articulação de uma nova concepção de discurso, com a teoria da hegemonia. (COELHO, 2012).

Para Laclau e Mouffe (tiveram sua teoria desenvolvida pelos autores em 1935, tradução do livro referente à teoria para a língua portuguesa em 2015, o qual foi utilizado para fundamentar este estudo), a TPD desenvolvida pelos autores, suplanta atenção disponibilizada aos atores sociais. Num sentido mais amplo, a TPD compreende uma ênfase na concepção, ruptura e alteração das estruturas organizacionais, inseridas na vida social dos sujeitos organizacionais. Neste sentido, a teoria desenvolvida por Laclau e Mouffe (1935, 2015), compreende em sua elaboração, a propagação do conceito da relação de hegemonia, dentro dos estudos organizacionais.

Nesta perspectiva, ainda no que se refere à teoria desenvolvida pelos autores Laclau e Mouffe existem poucos pesquisadores que tratam a TPD em seus estudos no Brasil, no âmbito dos Estudos Organizacionais. Em destaque estão as autoras Eloise Dellagnelo e Kellen Coelho. Entretanto, apesar das autoras terem suas pesquisas desenvolvidas no âmbito dos Estudos Organizacionais, contudo, nenhuma delas, aborda em suas pesquisas, o fenômeno da participação, dentro do ambiente organizacional.

Dessa forma, segundo Coelho (2012), a carência de debates acerca da abordagem da TPD em estudos empíricos, ressalta a dificuldade quanto ao entendimento, tanto da abordagem epistemológica, quanto da mobilização dos movimentos contra hegemônicos. Significa dizer que a falta de estudos empíricos que adotem a TPD, acarreta no não

desenvolvimento e não entendimento aprofundado da mesma, pela comunidade pesquisadora de tal teoria.

Assim, o discurso de participação promovido pela organização pesquisada, é desenvolvido pela mesma de maneira articulada. Neste sentido, a TPD dá completo suporte ao desenvolvimento empírico deste estudo, por possuir em sua premissa a concepção de práticas articulatórias, que consistem na forma com que o discurso se torna tangível, para a classe trabalhadora. (LACLAU E MOUFFE, 2015).

Neste sentido, o tema razão desta pesquisa, se refere ao discurso que é atribuído à participação no trabalho, por meio das organizações. Com intuito de um melhor entendimento dos motivos pelos quais, a participação no ambiente de trabalho é limitada ao controle, do detentor dos meios de produção. O discurso acerca da participação, será desenvolvido sob o ponto de vista de uma organização multinacional, atuante também no Brasil, que possui suas atividades desempenhadas no ramo de bebidas. Assim, o motivo pelo qual ocorreu a escolha desta organização, em específico, será evidenciado no tópico mais a frente, referente à contextualização da organização pesquisada.

Ainda neste sentido, de melhor entendimento do fenômeno pesquisado, afim de definir o problema de pesquisa, a literatura disponível acerca da problemática do tema da participação no ambiente de trabalho, é vasta, bem como os estudos empíricos acerca do tema. Isso faz com que, a pesquisa referente à investigação do mesmo, se torne viável e crível. Segundo Tenório (2000), estudos empíricos podem auxiliar com mais eficácia, pois os mesmos compreendem, as formas implementadas dos processos. Nesta perspectiva, a utilização dos estudos empíricos, ocorre com intuito de estabelecer um melhor entendimento, sobre o que se pretende pesquisar. As pesquisas então desenvolvidas neste campo, sobre a problemática da participação, contam ademais, com fatos quanto às características específicas das organizações pesquisadas, como: estrutura, estágios de ciclo de vida que a organização se encontra entre outros. (TENÓRIO, 2000).

Ademais, para Tragtenberg (1989), o que é possível observar nos estudos empíricos realizados, é que, a ênfase dada nesta problemática, corresponde ao modo com que as organizações destacam a importância da participação, voltada para o estímulo à produção.

Na Gestão de Pessoas (GP), dentro do ambiente organizacional, principalmente a abordagem da gestão crítica - que compreende uma condição de eficiência, tem explorado

cada vez mais frequentemente esta conexão, direcionada aos que dominam os meios de produção. Enfatizando as relações de poder, em que os sujeitos organizacionais, não conseguem interagir com a organização, e desta forma, a participação que é interpretada como uma técnica que manipula o sujeito organizacional², e oferece ao mesmo a impressão de que o mesmo executa importante atividade, no processo decisório da organização, a qual ele se encontra inserido (TRAGTENBERG, 1989).

Para Laclau e Mouffe (2015), os estudos acerca da participação no ambiente organizacional, que classificam uma heterogeneidade, em nível administrativo, quanto à implementação de seu discurso, ou seja, a presente lacuna entre o discurso da organização referente à participação *versus* a efetiva prática do discurso de participação desenvolvido pela organização. Também ocorrem para que se possa distinguir, a presença dos níveis de implementação do discurso político da participação, dentro da organização. Portanto entende-se que este estudo, de análise política do discurso de participação, pode trazer à tona e esclarecer os aspectos, ainda não abordados ou desenvolvidos, para os estudos organizacionais. Especialmente, os relacionados aos fatores que visam compreender, a proposta participativa de gestão. (LACLAU E MOUFFE, 2015).

Em reflexão ao conteúdo exposto, é fundamental, a fim de compreender com mais cuidado, a atividade referente aos fatores da proposta participativa de gestão, e laborar com características típicas deste sistema. Especificando melhor, em qual estágio de seu desenvolvimento, tais fatores participacionais, ocorrem. Assim à esta pesquisa, procura responder a seguinte questão: *Como o discurso de participação é desenvolvido dentro de uma organização atuante no ramo de bebidas no Brasil?*

1.2 Objetivo Geral

Consiste em *analisar como o discurso de participação, é desenvolvido dentro de uma organização atuante no ramo de bebidas no Brasil.*

Neste sentido, a fim de responder ao objetivo geral, a pesquisa segue baseada nos princípios e conceitos, quanto a participação da obra de Laclau e Mouffe (2015). Acredita-se, que com esta caracterização, seja possível, especificar os elementos componentes do discurso de participação, divulgados pela organização pesquisada. Essa

² Neste sentido, o sujeito organizacional se refere ao trabalhador, que se encontra inserido dentro de uma organização, ou dentro do ambiente organizacional.

especificação, permitirá o reconhecimento particular das controversas do discurso, no seu desdobramento.

1.2.1 Objetivos Específicos

Neste sentido, afim de atender as expectativas do objetivo geral, é necessário desenvolver os objetivos específicos:

- Caracterizar a organização estudada com intuito de compreender a forma com que foram iniciadas as práticas de participação;
- Identificar as principais características relacionadas ao discurso de participação desenvolvido pela organização;
- Analisar as práticas discursivas utilizadas pela organização, com intuito de estabelecer a formação do discurso de participação.

1.3 Justificativa Teórica e Prática do Estudo

Este estudo, acerca da análise do discurso político da participação, possui como intuito, investigar os elementos componentes do discurso, por parte dos gestores da organização, sobre seus trabalhadores/as e se justifica pelos seguintes motivos: primeiramente, devido à sua importância para compor a literatura dos Estudos Organizacionais e, em segundo, a circunstância pela qual este estudo será analisado.

Assim este estudo será analisado, a partir da Teoria Política do Discurso (TPD), desenvolvida em estudos, pelos autores Laclau e Mouffe, e teve sua primeira publicação no ano de 1935. Posteriormente, essa obra, teve seu livro traduzido para o idioma português no ano de 2015, edição a qual, servirá para fundamentar este projeto.

Sendo assim, a TPD, que será responsável por fundamentar este estudo, permitirá tanto ao leitor quanto a pesquisadora, uma visão aprofundada acerca da problemática do tema. Para Coelho (2012), a TPD permite a todos os participantes do estudo, aprimorar os limites da análise linguística da fala dos mesmos, através da própria interpretação do discurso dos participantes da pesquisa.

No que concerne à contribuição teórica, a realização do mesmo, tem o intuito de prover contribuição para a literatura, a fim compor os Estudos Organizacionais. A partir da utilização de uma abordagem epistemológica, metodológica e teórica que não costuma ser utilizada na área de administração, a propósito do tema que será estudado, e

desenvolvido, acerca da temática da participação no trabalho, e todos os elementos que a envolvem.

Já no que se refere à contribuição empírica, o estudo pretende contribuir para que a partir de uma discussão sobre a participação, os/ as, gestores/ as possam refletir de forma mais aprofundada, e com mais cuidado, sobre as práticas implementadas em suas respectivas organizações. Assim, este estudo visa contribuir, através de sua divulgação, tanto para a gestão, quanto para os trabalhadores/ as, com intuito de estimular a reflexão, no que se refere ao discurso de participação, que é de fato complexo.

Dessa maneira, no que concerne às colaborações deste estudo para o aspecto prático, ressalto a relevância desta pesquisa, com intuito de destacar a carência de estudos empíricos, quanto a esta problemática da participação no trabalho, adotando a TPD tanto como epistemologia, como método de análise, dentro da ciência da administração no que concerne ao campo dos Estudos Organizacionais, quanto à participação no trabalho.

Para Coelho (2012), a análise do que ocorre dentro e em torno dos Estudos Organizacionais, podem contribuir para que toda pesquisa organizacional, se torne política e socialmente relevante. Neste sentido, o estudo tem como pretensão, no que tange a discursos hegemônicos, trazer contribuição de não apenas uma área de ensino, mas sim, promover a interdisciplinaridade para compor o estudo. Se estendendo a outros campos disciplinares, tais como a linguística. Assim, a TPD, segue como contribuição para administração, no que se refere a ampliar o campo de possibilidade epistemológica e método de análise.

Todavia, a escolha da epistemologia desenvolvida por Laclau e Mouffe (1935, 2015), se justifica com intuito de entender de que modo o fenômeno estudado, neste caso, a participação, se articula dentro do ambiente organizacional por meio de discurso/ prática. Assim, de acordo com Coelho (2012), a TPD, permite ao pesquisador uma análise da estrutura do discurso, não somente sob a perspectiva social, mas compreende também uma análise das perspectivas políticas e históricas, a fim de promover uma maior participação dos trabalhadores, alvos do discurso de participação, no ambiente organizacional.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Contextualização do referencial teórico

Neste ponto do estudo, destinado ao referencial teórico, o desenvolvimento do mesmo, servirá como base para toda a fundamentação do projeto.

Nesta seção, serão apresentadas as abordagens dos principais autores, que farão a contextualização da problemática sobre a participação, no ambiente de trabalho, com principais estudos e discussões acerca do tema. Vale ressaltar que, a escolha dos autores foi baseada na perspectiva abordada por cada um deles, haja vista a abordagem da pesquisadora ser fundamentada nas perspectivas por eles, desenvolvidas. Assim, em seguida, a contextualização da TPD, e suas principais características.

2.2 Contextualizando a participação

O tema participação, tem sido bastante discutido no âmbito dos Estudos Organizacionais, isto porque, é considerada como uma forma de atuação operária, ou seja, maneira com a qual o trabalhador, consegue atuar nos processos decisórios dentro do ambiente organizacional, no que tange aos assuntos organizacionais. A participação costuma ser definida, como a democratização das relações de trabalho. (LACLAU E MOUFFE, 2015). Assim, ao ser definida desta forma, a iniciativa da participação, é encarregada de promover autonomia³ e liberdade às massas trabalhadoras.

Neste sentido, a luta dos trabalhadores por meio da classe operária - de acordo com Laclau e Mouffe (2015), Gramsci desenvolve o conceito de classe operária, considerando-a como um núcleo articulatório de um bloco histórico. Assim sendo, o conceito de classe operária pelo qual este estudo será baseado, compreende a concepção desenvolvida em Gramsci, ao longo das construções das sociedades - tem o intuito de demandar e pleitear para sua classe, direitos sociais. Os quais, através de movimentos operários e sindicais no Brasil e no mundo, foram responsáveis pela difusão do sistema gestão, por meio da participação, no contexto organizacional. (COUTINHO,2006).

O enfoque desta presente seção, é a contextualização da participação dos sujeitos organizacionais, nas questões decisórias e projetos do ambiente de trabalho. Tema tratado à luz das perspectivas de Laclau e Mouffe (2015), em sua obra *Hegemonia e Estratégia*

³ O termo autonomia aqui utilizado é baseado na definição de Tragtenberg (1986), que significa “prática diversa do sindicalismo burocrático, utilizada como forma de resistência ao capital e autoritarismo fabril.” (TRAGTENBERG, 1986, p.13).

Socialista: por uma política democrática radical. Na qual os autores desenvolvem a TPD tanto como epistemologia, como método de análise. A partir de uma análise, dos processos, em que a problemática da participação pode ser analisada, por meio de práticas cotidianas, dentro das organizações.

Neste sentido, o presente projeto, embora tenha sido conduzido à luz das perspectivas dos autores Laclau e Mouffe (2015), nutriu-se das continuadas discussões e trocas de estudos, de participação ocorridas nos últimos anos. Sobretudo, a partir das perspectivas desenvolvidas pelos autores como: Motta (1982), Storch (1985), Tragtenberg (1989) Pateman (1992), Paes de Paula (2005), Maria Coutinho (2006), Carvalho e Vieira (2007), Pagès *et al* (2008) e Tenório (2008). Os quais tiveram cuidadosamente, a função de auxiliares e interlocutores em distintos momentos da pesquisa.

Assim, Laclau e Mouffe (2015), fundamentam sua obra baseados no conceito de hegemonia. Os autores afirmam que o espaço destinado à hegemonia⁴, não corresponde, tão somente ao espaço de um irrefletido estabelecido. No qual, toda a elaboração do social, se baseia por meio de uma inteligibilidade, que sintetiza seus momentos particulares à interioridade, de um paradigma fechado. Ou seja, neste sentido, a relação hegemônica não ocorreria de maneira harmoniosa, com intuito de produzir uma lacuna teórica, mas sim, propondo em si, um novo conceito para preenchê-lo.

Os autores creem que para que a tarefa hegemônica ocorra, é necessário a admissão de um movimento estratégico, que consiste na negociação entre superfícies discursivas, mutuamente contraditórias. Tal movimento estratégico, atuaria com intuito da geração de um caráter próprio relacional de toda identidade social, que rompe com a diferenciação de planos. Oferecendo um campo teórico preponderante pela categoria articulação, constituídos por elementos articulados (neste caso, os discursos), que os atores devem possuir. (LACLAU E MOUFFE, 2015).

Assim, com intuito de explorar um pouco mais o tema desenvolvido, na seção posterior, serão apresentadas as vertentes, através das quais os estudos acerca do tema participação, são estabelecidos no campo dos estudos organizacionais.

⁴ Para Laclau e Mouffe (2015), hegemonia (neste contexto refere-se à participação dos trabalhadores no ambiente organizacional), corresponde à caracterização do novo tipo de relação, que surge entre classe operária e tarefas alheias (neste caso, relacionadas à burguesia) que a mesma deveria assumir em um dado momento. Será desenvolvida com mais dedicação ao longo do referencial teórico.

2.2.1 Apresentação das vertentes

Contextualizando as principais abordagens acerca da problemática exposta, é necessário primeiramente evidenciar a existência de duas correntes de pensamento, que fundamentam a problemática da participação no ambiente de trabalho, por parte dos sujeitos organizacionais dentro dos Estudos Organizacionais. Assim, apresentando, são elas, a vertente compreendida dentro de uma lógica sistêmico-funcionalista⁵ de gestão – que será contextualizada apenas para nível de conhecimento. Haja vista a percepção da pesquisadora, que compreende a temática abordada, sob uma visão, baseada na vertente explorada pela lógica crítica – a qual será explorada ao longo deste estudo.

Quanto a abordagem baseada na perspectiva sistêmico-funcionalista, Ferreira (2009), baseado no pensamento de Gil (2001), explica a vertente funcionalista de Gestão de Pessoas (GP) do departamento de recursos humanos, como uma vertente que concentra seus pilares ao redor de atividades, técnicas, procedimentos e ferramentas. Assim, de acordo com Ferreira (2009), este tipo de abordagem existente, fundamenta-se no fato de que possam existir interesses em comum, entre organizações e sociedade.

Assim para o autor:

Dentro desse ponto de vista, a área de recursos humanos é constituída de um conjunto articulado de atividades, supondo que os resultados desejados pela organização podem ser obtidos por meio de uma ação voluntária e programada das funções de atrair, selecionar, aplicar, reter, incentivar, treinar, avaliar e remunerar pessoas. (FERREIRA, 2009, p.38).

Evidenciando a primeira vertente, para Tragtenberg (1989), a participação no trabalho é interpretada por meio das relações humanas. Segundo as críticas de Tragtenberg (1989) quanto a esta vertente, as relações humanas visam acentuar a integração dos sujeitos organizacionais, privilegiando o conformismo. Neste sentido, para o autor:

[...]. Com as relações humanas surge a empresa educadora de homens, pois parte-se da noção de que a experiência das responsabilidades do trabalhador tem valor formativo, mas deixa a cargo da empresa e a seus conselheiros agir sobre os que processam a informação. Relações humanas é um elemento simplificador, idealista, manipulador e realista. (TRAGTENBERG, 1989, p.17).

Assim, a “política das relações humanas”, compreende para Tragtenberg (1989, p.17) um modo de “influenciar grupos e sujeitos a fim de provocar neles, atitudes

⁵Para Elster (1989), o funcionalismo é uma forma de redução do sujeito, em benefício às estruturas organizacionais.

convenientes à organização. ” Dessa maneira, as relações humanas, têm a finalidade de desenvolver a conformidade do sujeito organizacional, a fim de que o mesmo consinta com a ideologia⁶, presente na organização. Com o objetivo de estimular padrões comportamentais nos trabalhadores.

Todavia, Laclau e Mouffe (2015), se baseiam nos comentários de Bernstein (1978), e argumentam que as relações estão mais abertas, às atividades independentes. Assim, não estão mais baseadas somente à fatores ideológicos, vão além. São levados em consideração outros fatores, como: evolução técnica, economia, tendências sociais. Para os autores, isso faz com que a interdependência, gere uma minimização do poder dos líderes e das organizações sobre a classe trabalhadora, que possui a habilidade de desempenhar funções. Habilidades essas, que a burguesia não possui. (LACLAU E MOUFFE, 2015). Ou seja, minimizando assim, a criação de padrões comportamentais. E é sob esta perspectiva que a vertente crítica, que é construída pelos autores, será explorada ao longo do estudo.

Considerando, assim, os outros fatores já acima mencionados, a vertente crítica, baseada nas perspectivas dos autores Laclau e Mouffe (2015), é representada por meio da construção de critérios discursivos. Mendonça (2010) explica que a perspectiva do poder central como constituidor de relações sociais, é construída sob a ótica das ordens e critérios discursivos. Neste sentido, para o autor, o princípio da articulação é desdobrado como um dos pontos fundamentais, nas categorias de poder e discurso da teoria. Tal visão na interpretação de Mendonça (2010), busca a perda das relações baseadas no poder, em substituição da racionalidade nas tomadas de decisão.

Neste sentido, a articulação é determinada pelos autores Laclau e Mouffe (2015), como a harmonização entre a demanda e as lutas democráticas, por participação em torno da classe operária.

Se a classe operária, como agente hegemônico, consegue articular em torno de si uma série de demandas e lutas democráticas, isto não se deve a qualquer privilégio estrutural *a priori*, mas a uma iniciativa política por parte da classe. Assim, o sujeito hegemônico só é um sujeito de classe no sentido de que, com base em posições de classe, uma certa formação hegemônica seja articulada na prática. (LACLAU E MOUFFE, 2015, p.129).

⁶ O conceito de ideologia por meio do qual este estudo é realizado, baseia-se na concepção desenvolvida pelos autores Laclau e Mouffe (2015). Assim, ideologia neste estudo, é interpretada por uma liderança moral e intelectual, compreendidas por conjunto de “ideias” e “valores” compartilhados, e consentidos por uma determinada classe.

Posto isto, com intuito de desenvolver ao longo deste estudo, a perspectiva crítica acerca da problemática da participação no trabalho, entende-se que, tanto para os autores Laclau e Mouffe (2015), quanto para a pesquisadora, a participação trata-se de uma iniciativa, como mérito eminente da classe operária, e que são desenvolvidas por meio de mecanismos, que a própria ação de participação oferece.

2.2.2 O Mecanismo da participação

A fim de compreender a questão da participação nas organizações, muitos aspectos da relação triádica entre sujeitos, mecanismos de obediência e participação de cada um em si, demandam importância. (COUTINHO, 2006). Na administração de pessoas, em principal a vertente da gestão crítica - que compreende uma condição de eficiência, tem explorado cada vez mais frequentemente esta conexão. Enfatizando as relações de poder, em que os sujeitos organizacionais não conseguem interagir com a organização.

Neste sentido da não interação do sujeito com a organização, a participação é interpretada como uma técnica que manipula o sujeito organizacional, oferecendo ao mesmo, a impressão de que executa importante atividade no processo decisório da organização, a qual ele se encontra inserido (TRAGTENBERG, 1989). Focaliza o modo com que as organizações destacam a importância, voltada para o estímulo à produção, como canal de comunicação dentro do sistema capitalista de produção. Dessa forma, as trocas intersubjetivas são direcionadas para os que sabem, agem e dominam os meios de produção.

Entretanto, o grande obstáculo à realização da ideia da ‘empresa-comunidade’ é a participação operária nas decisões da empresa. Segundo os ideólogos das grandes corporações, o problema é evitar que o trabalho usurpe as funções de poder gerencial legitimadas. Enquanto isso, sob o impacto do desemprego tecnológico, os operários procuram vincular-se à fábrica enquanto ‘propriedade coletiva’ (TRAGTENBERG, 1989, p.12).

A estrutura formal das organizações burocráticas, consiste na oferta de serviços e/ou produção de bens para consumo. Dessa maneira, a dimensão tomada pelas organizações, dentro da vida dos sujeitos sugere uma maior interação entre ambos. Logo os Estudos Organizacionais servem para compor o reconhecimento da importância e influência deste tema, de maneira efetiva para as organizações (TRAGTENBERG, 1989).

Ainda quanto à estrutura organizacional, Tragtenberg (1989) argumenta que o desempenho dos proventos organizacionais de uma empresa, está diretamente ligado, tanto ao conhecimento que o gestor possui, de acordo com a estrutura da sua organização,

bem como, quanto a atividade desempenhada pela mesma, dentro do setor empresarial. Neste plano o primeiro fator influencia em maior parte ao início das relações de poder, dentro das organizações, seguindo em paralelo com o segundo.

Atualmente, no ambiente de intensa competição que estão inseridas as organizações empresariais, a questão do domínio e controle das atividades desempenhadas, relacionadas ao poder da situação são de vital importância. A fim de dar foco ao que realmente importa para a organização. Neste caso, o poder sob a configuração de participação surge como fator determinante para o sucesso⁷ empresarial. (TRAGTENBERG, 1989).

Sendo assim, a fim de definir o sucesso empresarial, Coutinho (2006) argumenta a questão, quanto aos mecanismos de difusão de participação, dentro das organizações ao longo das décadas. A autora, destaca os Círculos de Controle de Qualidade (CCQ's)⁸, como principais instrumentos de difusão da participação. Os quais são compreendidos como um mecanismo tanto de aumento de produtividade, quanto de integração dos trabalhadores com o processo produtivo empresarial.

Assim, ao longo das trajetórias referente às tentativas de participação por parte dos trabalhadores no ambiente organizacional e nos espaços sociais, Coutinho (2006), destaca que as alterações quanto aos mecanismos de difusão de participação, foram sendo realizadas. Inclusive baseadas nas demandas dos sindicatos, que se concentravam no estímulo à busca do diálogo direto, dos trabalhadores com seus patrões, via representações por comissões fabris originadas, dentro do próprio ambiente de trabalho.

Assim, ainda nesta perspectiva, da busca pela representação da participação dos trabalhadores no seu ambiente trabalho, e conforme dito no início do referencial, em seguida serão expostas as abordagens como estudos e discussões, realizados neste campo dos Estudos Organizacionais, por autores que estudam esta temática da participação no trabalho.

⁷ O conceito de sucesso, o qual este estudo se baseia, é fundamentado por meio das perspectivas de Toledo (2006), que compreende que as organizações se esforçam para encontrar sujeitos, que compartilhem da premissa de comportamentos, que fortalecem a ideologia do êxito. Na tentativa de trazer um comprometimento quase exclusivo, nesta busca, chegam a desconsiderar aqueles que pretendem equilibrar, vida pessoal e profissional.

⁸ Coutinho (2006), se baseia nas perspectivas de Danadone (1996) e define os Círculos de Controle de Qualidade como um canal de comunicação da organização com os trabalhadores. Ao passar do tempo os CCQ's se readaptam sob a forma de instrumento, para o aumento da produtividade dos trabalhadores.

2.3 Principais abordagens e discussões sobre a participação

Neste capítulo será realizada uma reflexão, acerca das principais abordagens quanto a elaboração do conceito de participação no trabalho, desenvolvidas pelos autores, que anteriormente, foram apontados como fomento indispensáveis para este estudo. Tendo em vista, a identificação particular da pesquisadora, com a forma com a qual a perspectiva acerca da temática de participação, fora desenvolvida, por estes autores. Além disso, também serão apresentadas, as articulações entre as teorias sobre a problemática estudada.

Assim, conforme mencionado anteriormente, na introdução deste projeto, serão consideradas as abordagens dos principais autores, referente à problemática do tema participação, no ambiente de trabalho. Entretanto, em vista da contextualização deste tema, é fundamental deixar exposto de antemão que, tanto para a percepção da pesquisadora quanto para os autores, os quais as perspectivas foram consideradas neste estudo, a participação ocorre como um mecanismo de agência. Por meio de lógicas burocráticas organizacionais, com características específicas, propostas e desenvolvidas pelos próprios autores, nas quais a participação é considerada elemento central no trabalho, e a partir da qual, todas as análises são determinadas.

O que ocorre é que, em outras literaturas e abordagens tradicionais existentes, sobre a participação, a mesma é tratada como um mecanismo de gestão, contudo não a consideram, como ela estando no centro das análises. Ou seja, nas leituras tradicionais, participação não corresponde a um elemento central, a partir do qual todas as análises devem ser desenvolvidas e consideradas. Ela assume mais um papel com função de coadjuvante. Neste sentido, trata-se mais de uma *pseudoparticipação*, ou uma participação controlada/ limitada.

Entretanto, para os autores considerados neste estudo, eles vão abordar as características de uma forma de gestão, que possui como núcleo central de análise, a participação. Dessa forma, a participação como elemento central de análise, é que vai determinar as características do tipo de gestão, no ambiente organizacional. Neste sentido, o que a pesquisadora pretende desenvolver nesta parte do estudo, é justamente determinar este cenário abordado pelos os autores.

2.3.1 Estudos da participação no trabalho

Conforme mencionado sobre a necessidade de se obter dados para a pesquisa, afim de corroborar os estudos de Laclau e Mouffe (2015), ao longo desta seção, serão apreciadas as visões sobre a participação no trabalho, de acordo com as perspectivas consideradas pelos autores levantados.

Segundo Coutinho (2006), a participação no trabalho consiste em uma forma de distribuição de poder, entre os diversos atores organizacionais, inseridos em uma determinada relação de trabalho. Neste sentido Coutinho (2006), entende que na medida que a disposição do poder dentro das organizações for partilhada, de maneira mais igualitária, a organização se tornará mais participativa, conseqüentemente, mais produtiva aos olhos da eficiência.

De acordo com Motta (1982), a participação pode ser apresentada como uma aquisição de êxito, por parte do trabalhador, bem como um mecanismo de recurso do mesmo, que visa buscar um vínculo de parceria entre a relação capital e trabalho. Definindo o sistema de gestão pela participação, um sistema capaz de representar um desenvolvimento do sistema capitalista de gestão. Ou seja, para Motta (1982), a participação é considerada a arma dos trabalhadores, em consequência do capitalismo.

Esta visão, bem como a de Storch (1985) e Pateman (1992), que serão apresentadas a seguir, corroboram a reflexão de Coutinho (2006), a qual atribui a participação dos trabalhadores, no processo decisório e distribuição aos jogos de poder dentro da mesma.

Sendo assim, Storch (1985), argumenta que as organizações utilizam a participação, como um mecanismo de cooptação de seus trabalhadores, em detrimento dos prejuízos de seus interesses. Assim, visa na realidade, apenas a busca de eficiência organizacional e controle burocrático. Neste sentido, o autor destaca, que afim de minimizar os efeitos da cooptação dos trabalhadores, defende a participação genuína. Por meio da presença atuante de um sindicato de trabalhadores, capaz de inibir a ação das organizações, a fim de que a participação dos mesmos seja considerada, sem que seja interpretada apenas, como uma forma da organização de fundamentar sua autoridade.

Por conseguinte, para Pateman (1992), a questão mais importante quanto à participação é que ela envolve uma alteração, e “seja em maior ou menor medida, à estrutura de autoridade ortodoxa, que compreende as tomadas de decisões de acordo com

o que for determinado pela administração da organização”. (PATEMAN, 1992, p.94). Assim Pateman (1992) afirma que a “participação é representada não apenas para se referir a um método de tomada de decisão, mas também, para abranger técnicas utilizadas a fim persuadir os empregados a aceitarem decisões, já tomadas pela administração” (PATEMAN, 1992, p.95).

Ou seja, Pateman (1992), desenvolve o conceito de participação, não apenas para se referir a um método de tomada de decisão, mas também para abranger técnicas utilizadas, para persuadir os empregados a aceitarem as decisões já tomadas pela administração, o que a autora denomina através do termo: *pseudoparticipação*, já mencionado anteriormente.

Pagès *et al.* (2008), utiliza para se referir à participação, o termo mediação, o qual ele caracteriza, como uma vantagem oferecida pelas organizações. Assim, para ele:

A organização segue políticas contraditórias, cujo princípio é aliar fortes restrições a grandes vantagens oferecidas ao indivíduo. As vantagens integram o indivíduo à organização, fazem com ele aceite as restrições e até mesmo o objetivos de exploração e dominação da empresa. (PAGÈS et al. 2008, p.26).

Neste sentido, a mediação para Pagès *et al.* (2008), funciona como um processo de aliança entre as restrições da organização e os privilégios que são oferecidos aos trabalhadores da mesma. Ou seja, para eles, os privilégios assumem uma condição de paralelo entre os objetivos organizacionais, objetivos do sistema capitalista e entre os objetivos dos trabalhadores. Ou seja:

(...)Para a empresa, trata-se de desenvolver simultaneamente as forças produtivas, isto é, num sistema de produção moderno desenvolver a iniciativa, a atividade intelectual, a capacidade de criação, a cooperação, dando aos trabalhadores toda espécie de satisfação de ordem econômica, política, ideológica, psicológica, um trabalho interessante, alto salário, responsabilidades, satisfações morais, momentos de prazer e ao mesmo tempo garantir controle, subordinar as forças produtivas dos trabalhadores aos objetivos da empresa e do sistema capitalista.(...). (PAGÈS et al. 2008, p.28).

Assim, para que a mediação se estenda aos objetivos mencionados acima, Pagès *et al.* (2008), destaca que a mediação, deve ocorrer em nível de instância econômica política, ideológica e psicológica.

Neste sentido, no que se refere ao primeiro nível, quanto à instância econômica, o autor relaciona à aceitação dos objetivos, de expansão e lucro da organização, ou seja, aceitação da dominação capitalista.

Quanto ao segundo nível corresponde ao nível político, Pagès *et al.* (2008), evidencia o respeito à regras e diretrizes centrais da organização, que o sujeito organizacional interioriza, aplica e reproduz ele mesmo.

Em relação ao nível ideológico, Pagès *et al.* (2008) destaca a ideologia desenvolvida pela organização, como a ideologia dominante. Essa deve tomar o lugar, de toda outra e qualquer interpretação individual produzida.

Por fim, a referente ao nível psicológico, é o nível que faz com que a organização funcione, segundo Pagès *et al.* (2008) como “uma máquina de prazer, e por outro lado, em uma máquina de angústia.” (P.29). Isto é:

A angústia é provocada pela onipresença dos controles, pelo caráter ilimitado e inatingível das exigências, é compensada pelos múltiplos prazeres que a organização oferece, especialmente, os prazeres do tipo agressivo, o prazer de conquistar, de dominar os clientes, os colegas, de se superar e de se autodominar. Este meio, mais seguramente atua ao nível inconsciente. Faz com que o indivíduo introjete as restrições e os tipos de satisfação que ela oferece, os quais, então, funcionam como princípios autônomos da psique. (PAGÈS *et al.* 2008, P. 29).

Assim, a estas organizações que conseguem desenvolver, todos os seus níveis de processo de mediação, Pagès *et al.* (2008), vai chama-las de “organizações hipermodernas”. Neste sentido, para ele, à “organização hipermoderna” cabe assegurar as transformações do sistema produtivo, e mantê-las sob seu controle e sua orientação. Dessa maneira, a organização se torna capaz de transformar os seus trabalhadores/as, de acordo com o seu desejo, ao mesmo tempo que mantém seu controle sob os mesmos, sem a ela escapar.

É em virtude desse controle, compensado pelo prazer que, segundo Pagès *et al.* (2008), faz com que se gere uma aceitação por parte dos sujeitos organizacionais, e dessa forma, eles ficam com a impressão, de que participam efetivamente da implantação de dispositivos, que funcionam como delimitadores, do seu próprio campo de atividade. Assim, ao invés de aparentar algo que é efeito das ações executadas pela organização, parece ser efeito das ações de obra coletiva, realizadas pelos sujeitos organizacionais. (PAGÈS *et al.*, 2008). Neste sentido, de acordo com o autor Pagès *et al.* (2008), “os indivíduos conservam o sentimento de que possuem um canal de ação sobre o sistema, e que não submetem à imposição arbitrária de princípios derivados do poder da direção.” (P.51).

Dessa forma, através da reflexão teórica, e baseada nos conceitos dos autores anteriormente levantados sobre participação, foi possível verificar que os mesmos

possuem perspectivas distintas sobre a temática. Entretanto, enquanto alguns autores entendem ser possível, uma participação maior dos trabalhadores nas organizações, se for da vontade da organização, para outros, a participação só ocorre no âmbito de estruturas específicas burocráticas organizacionais.

Neste sentido, os autores De Paula (2005) e Tenório (2008), considerados defensores da abordagem crítica, acreditam que a participação pode ocorrer no ambiente de trabalho, porém de uma determinada forma, e a partir de lógicas burocráticas organizacionais com características específicas, propostas e desenvolvidos pelos próprios autores, nas quais a participação é considerada elemento central, e a partir da qual, todas as análises são determinadas. São eles: tipo de gestão societal (PAES DE PAULA, 2005), e tipo de gestão social (TENÓRIO, 2008).

Segundo Tenório (1998), baseado nas perspectivas epistemológicas de Geuss (1988), definidas pela escola de Frankfurt, a teoria crítica possui três fundamentos, considerados centrais para o autor, os quais são responsáveis por distingui-la, de qualquer teoria clássica existente. Primeiramente, as teorias críticas possuem posição especial, como guias para a ação humana. Isto significa dizer que, elas visam tanto produzir um esclarecimento entre os agentes que as defendem, isto é, capacitando esses agentes a estipular quais são os seus verdadeiros interesses, como também são emancipatórias. Ou seja, elas libertam os agentes de um tipo de coerção que é, pelo menos parcialmente, auto imposta, a auto frustração da ação humana consciente. (TENÓRIO, 1998).

O segundo ponto é que as teorias críticas têm conteúdo cognitivo, dessa maneira, são formas de conhecimento. Por fim, as teorias críticas diferem epistemologicamente das teorias em ciências naturais, de maneira essencial. Ou seja, são reflexivas. (TENÓRIO, 1998).

O objetivo de Habermas é, portanto, desenvolver uma teoria que, permita uma práxis social voltada para um conhecimento reflexivo e uma práxis política que questione as estruturas sócio-político-econômicas existentes. A intenção é propor uma teoria que livre o homem dos dogmatismos e que contribua para sua emancipação. (TENÓRIO, 1998, p.12).

Assim, com intuito de explicar cada lógica específica de gestão proposta, a primeira, referente De Paula (2005), aborda uma concepção dialógica crítica⁹, que visa suprimir a questão da distribuição e dos jogos de poder, dentro das organizações. Segundo De Paula (2005), a participação é valorizada pelo reconhecimento da liderança facilitadora, que se baseia na confiança, abertura de diálogo e comprometimento. Logo, a participação no trabalho, é estabelecida através da cooperação e da substituição do processo decisório, que anteriormente, era caracterizado por ocorrer de maneira hierárquica. Tais substituições são definidas pela autora, através de “decisões baseadas em expertise – caracterizada pela descentralização das tomadas de decisão, estrutura por meio de redes e uso ilimitado de tecnologias de informação”. (DE PAULA, 2005, p.94).

Neste sentido, com intuito de aumentar o poder de agência dos sujeitos organizacionais, De Paula (2005), desenvolve um tipo de gestão, baseado na gestão societal. Tal forma de gestão foi desenvolvida primeiramente, pensando na atuação do poder público, entretanto, pode ser trazido para o recorte das organizações privadas e adaptado, com intuito de incorporar a democracia participativa nas mesmas. (DE PAULA, 2005). Haja vista o Estado, assim como as iniciativa privada, também se tratar de uma organização, assim, a autora desenvolve características principais, que definiriam uma gestão participativa, que estão expostas abaixo, no quadro 1, são elas:

⁹ Forma de gestão que, segundo De Paula (2005), visa romper com a maneira centralizada e autoritária de poder público. Abrindo espaço de decisão para o diálogo com a sociedade, bem como, analisa as limitações e contradições do discurso de poder. Assim, utilizando este recorte para dentro das organizações burocráticas, surge em contraponto às características das organizações analisadas por Weber, as quais eram baseadas na dominação racional-legal, e caracterizadas pelo formalismo, impessoalidade e administração profissional. De acordo com De Paula (2005), organizações obtém obediência dos seus trabalhadores por meio de regras e a centralização de autoridade na cúpula gerencial. (DE PAULA, 2005, p.54).

Quadro 1 - Características de uma gestão participativa	
Para o Estado	Para Organizações
A busca de um novo modelo de desenvolvimento.	Busca de um novo modelo de gestão baseado no discurso da participação.
Romper com a forma centralizada e autoritária do exercício do poder público	Buscar práticas que minimizem os jogos de poder dentro das organizações.
Concepção deliberativa e participativa de democracia.	Concepção deliberativa e participativa de democracia.
Reinvenção político-institucional;	Autonomia para a realização de atividades.
Renovação do perfil dos administradores públicos.	Preparação de um novo perfil de administradores, que estejam atualizados para as técnicas de gestão participativa .
Fonte: Adaptado, Paes de Paula, 2005, p.175	

Nesta perspectiva, corroborando a abordagem de De Paula (2005), que possui uma concepção com ênfase dialógica e integrada da participação no trabalho, Tenório (2008), se baseia na perspectiva de Chumbita (1989), para definir sua concepção acerca de participação no trabalho. Assim, para o autor:

A participação é o conjunto organizado de ações tendentes a aumentar o controle sobre os recursos, decisões ou benefícios por pessoas ou grupos sociais que possuem níveis de influência relativamente menores dentro de uma comunidade ou organização. (TENÓRIO, 2008, p.69).

Para Tenório e Rozenberg (1997), é preciso ter o cuidado para identificar a legítima participação, da mera manipulação. Logo, com intuito de explicar a segunda perspectiva acerca da lógica específica burocrática organizacional, em que se baseia seu tipo de gestão proposto, Tenório (2008), expõe a gestão social. Outra forma de gestão, através da qual, o autor reconhece a prática da participação, pois para ele neste cenário, a participação é ponto de partida, para todas as características e determinações de análise, no ambiente organizacional. Com base neste ele desenvolve o argumento de transformar o processo produtivo, para um com características integrada e homogênea.

Assim, tal tipo de gestão desenvolvido pelo autor, é baseado nas perspectivas de Habermas, que prevê o uso de ações comunicativas para o alcance de objetivos. Assim, a gestão social desenvolvida por Tenório (1998), analisa “um gerenciamento mais participativo, dialógico, no qual o processo decisório é exercido por meio de diferentes

sujeitos sociais. E uma ação dialógica desenvolve-se segundo os pressupostos do agir comunicativo” (TENÓRIO, 1998, p.16).

No contexto da gestão social orientada pela racionalidade comunicativa, os atores, ao fazerem suas propostas, não podem impor suas pretensões de validade sem que haja um acordo alcançado comunicativamente no qual todos os participantes exponham suas argumentações. Existe argumento quando os requisitos de validade se tomam explícitos em termos de até que ponto podem ser oferecidas boas razões para eles em lugar da coação ou força. Estes argumentos são expostos através da razão, do conhecimento; portanto, discursivamente. Quem fala, expõe suas ideias de maneira racional, e quem ouve, reage tomando posições motivadas também pela razão. (TENÓRIO, 1998, p.16).

Dessa forma, por meio da reflexão teórica exposta, tanto para De Paula (2005), quanto para Tenório (2008), entende-se que a participação é possível, a partir de um ambiente de trabalho, em que eles vão abordar as características de uma forma de gestão, que possuiria a participação como elemento central no núcleo de análise, do ambiente organizacional. Ela pode ocorrer, de forma plena e não limitada, porém, inserida em cenários de trabalho com características específicas, determinadas a partir da participação.

No caso da autora De Paula (2005), a participação é uma característica natural do tipo de gestão por ela desenvolvido - a gestão societal-, inserido no ambiente de trabalho. Ou seja, para a autora, a participação plena e ilimitada dentro de uma organização, ocorre a partir do momento em que seja aplicado no ambiente de trabalho, a forma de gestão societal ou um tipo de gestão baseado neste. (DE PAULA, 2005).

O mesmo ocorre para Tenório (2008). O autor explica que a participação é algo característico e natural, mas inserida no contexto da gestão social. Isto é, para ele, a participação plena e ilimitada, ocorre dentro de uma organização, na medida em que o tipo de gestão aplicado, seja o tipo proposto por ele como gestão social, ou também baseado neste. (TENÓRIO, 2008).

Assim, entende-se que, o poder da participação dos trabalhadores no ambiente de trabalho, está diretamente ligado ao cenário específico de gestão, desenvolvido no mesmo. Logo, o poder de agência do trabalhador aumenta, na medida em que aumenta a sua participação no ambiente de trabalho, uma vez que, esteja baseado em um dos contextos sinalizados pelos autores.

Em contraponto com as perspectivas apresentadas anteriormente, existem também autores que possuem um posicionamento epistemológico diferenciado, e que consideram

de maneira particular a problemática exposta. A exemplo de Tragtenberg (1989), que considera a participação como “a democratização das decisões sendo mais uma tarefa de sedução, substituindo o Príncipe pela maior habilidade de persuasão, ou incorporando a força à palavra” (TRAGTENBERG, 1989, p.16). Entende-se por isso que para o autor, a participação é uma técnica utilizada afim de iludir o público e dar a eles a sensação de que a mão-de-obra, possui função fundamental nos processos decisórios.

Para Tragtenberg (1989), a participação só se tornaria uma prática legítima, através de uma lógica específica burocrática organizacional, baseada na autogestão social¹⁰. A qual serviria como um mecanismo de guarda e preservação do trabalhador, e de seus direitos, produzindo um novo de sistema de gestão a ser implementado.

Contudo, este estudo considera que independentemente de ser uma prática facilmente manipulável, a participação ainda continua sendo um mecanismo legítimo de agência¹¹ do sujeito trabalhador, sobre os processos decisórios organizacionais, e neste sentido, o que diferencia são apenas as perspectivas dos autores tratados, quanto ao momento em que a participação se torna legítima. Ou seja, para De Paula (2005), Tenório (2008) e Tragtenberg (1989), o formato das organizações burocráticas não é o que propicia uma participação genuína, e sim, formas organizacionais, com características estruturais específicas.

Assim, para os autores Laclau e Mouffe (2015), os quais representam o pano de fundo deste estudo, os mesmos interpretam a participação no trabalho, como um novo tipo de relação entre a classe operária e as tarefas alheias, pertencentes à burguesia, que a mesma deveria assumir em um dado momento. Assim, de acordo com os autores, isso resultou no desmembramento entre a natureza de classe da tarefa, e o agente histórico que a realizava. Isto ocorre, pois de acordo com Laclau e Mouffe (2015), a crise na Europa Ocidental, em especial a Revolução Russa - chamada por Gramsci como a Revolução “contra *O Capital*” - desencadeou uma série de problemas administrativos, por parte da burguesia europeia.

¹⁰ Para Tragtenberg (1989, p. 42) a autogestão social corresponde a “capacidade de o homem fazer sua própria educação de homem e cidadão, aprender a se informar, a se comunicar com o outro, a participar, a tornar-se capaz de devir em uma sociedade em pleno devir. ”

¹¹ *Agency*, caracterizada como uma parte essencial da compreensão de como as pessoas (tentam) agir no mundo, mesmo no caso de estarem agindo sobre elas. Neste sentido, a “*Agency*”, é moldada enquanto desejos e intenções específicas dentro de uma matriz de subjetividade – de sentimentos, pensamentos e significados. ” (ORTNER, 2007, p.380).

Neste sentido, Laclau e Mouffe (2015) explicam o desequilíbrio existente na burguesia quanto as tarefas burguesas, e a incapacidade de realização das mesmas, trouxeram à tona a necessidade da tomada de poder do proletariado. A esse novo tipo de relação com intuito de conduzir a uma participação, foi determinado por “hegemonia”. (LACLAU E MOUFFE, 2015).

O conceito de hegemonia, tratado por Laclau e Mouffe (2015), fundamenta-se na perspectiva desenvolvida por Gramsci (1926, 2004). Assim, em seu momento inicial, o autor define o conceito de hegemonia como práticas consentidas de uma classe. Para ele:

O proletário pode torna-se classe dirigente e dominante, na medida em que consiga criar um sistema de alianças que lhe permita mobilizar a maioria da população trabalhadora contra o capitalismo e o Estado burguês. (...) isto quer dizer, na medida em que ele, (o proletariado) consiga ganhar o consentimento amplo das massas trabalhadoras. (GRAMSCI, 2004, p.221).

Para eles o conceito de hegemonia surge de modo preciso, em um cenário constrangido pela experiência de fragmentação e pela indeterminação das articulações, entre variadas lutas e posições de sujeito. Neste sentido, surge a necessidade de novas formas de subjetividade política encaminhando, para além das categorias da estrutura social e econômica. (LACLAU E MOUFFE, 2015).

Assim, Laclau e Mouffe (2015), baseados no conceito de hegemonia desenvolvido por Gramsci, sinalizam que para o autor, a liderança não possui apenas característica moral e intelectual, mas também política. Posto isto, Laclau e Mouffe (2015), explicam a utilização de todas as características para compor a liderança:

Enquanto a liderança política pode se fundamentar numa coincidência conjuntural de interesses na qual os setores participantes retêm sua identidade separada, a liderança moral e intelectual requer um conjunto de “ideias” e “valores” seja compartilhado por uma série de setores – ou para usar nossa terminologia, que certas posições de sujeito atravessem diversos segmentos de classe. A liderança intelectual e moral, constitui, de acordo com Gramsci, uma síntese superior, uma “vontade coletiva”, que através da ideologia, se torna cimento orgânico que unifica um “bloco histórico”. (LACLAU E MOUFFE, 2015, p.131).

Neste sentido, para Laclau e Mouffe (2015), a “hegemonia” compreende um intervalo constrangido por duas relações distintas, são elas: Relação 1 – a tarefa chamada hegemonizada (interpretada pela participação), com seu agente de classe “natural” (burguesia); Relação 2 – a tarefa hegemonizada com a classe que a hegemoniza (neste caso, o proletariado).

Contudo Laclau e Mouffe (2015), sinalizam que independentemente de a atividade ser subvertida ou não pela classe operária, ela continua sendo uma atividade de

natureza burguesa. Assim, para os autores, as relações hegemônicas da classe operária, com as atividades a ela designadas, vão além das relações de classe. Os autores creem que a identidade de classe, é estabelecida com base nas relações de produção. Logo, para Laclau e Mouffe (2015), em oposição ao absolutismo, nenhuma análise socialdemocrata sugere que tarefas burguesas deixem de ser burguesas, no caso de serem assumidas pelo proletariado. Logo, “a natureza de classe das tarefas não é alterada pelo fato de elas serem assumidas por uma classe ou outra – as tarefas democráticas continuam sendo burguesas mesmo se seu agente histórico, for a classe operária. ” (LACLAU E MOUFFE, 2015, p.111)

Laclau e Mouffe (2015) nomeiam este tipo de relação organizada como narrativa, e as divide em primeira narrativa e segunda narrativa. Assim, para primeira narrativa, Laclau e Mouffe (2015), compreendem que a mesma consiste no antagonismo entre as classes burguesa e operária. Entretanto os autores argumentam que esta relação tende ao auto cancelamento. Devido ao fato de que primeiramente, os atores desta relação possuem atribuições determinadas e definidas e de maneira emergente, a classe burguesa não conseguindo desempenhar de maneira íntegra seu papel, conseqüentemente é substituída por outro personagem. A essa efetiva substituição dos atores em seus respectivos papéis é chamada, pelos autores, a segunda narrativa. (LACLAU E MOUFFE, 2015).

É justamente neste contexto que a participação ocorre, a partir do momento em que a tarefa é dividida entre burguesia e proletariado. Pois, mesmo as atividades serem responsabilidade da classe burguesa, quem vai executar as atividades da burguesia é o proletariado. Assim, de acordo com os autores, como as atividades são executadas por ele, esse proletariado vai negociar com a burguesia sua participação. Isso dá origem a que os autores Laclau e Mouffe (2015), explicam que o proletariado vai exercer no seu meio, o direito de eleger um representante de sua classe, que esteja igualmente inserido no campo relacional a que os demais proletariados pertencem, a fim de os representarem na participação. Esse representante por sua vez, fará as negociações necessárias a quem executa as ações da burguesia. Pois já que o proletariado está executando, cabe ao mesmo, eleger um representante que negocie benefícios.

Todavia Laclau e Mouffe (2015), argumentam que independentemente dos fatores especiais, (como a fraqueza ou não da burguesia e a energia do seu proletariado), não prejudicam a legitimidade do paradigma da participação:

Este continua a produzir seus efeitos na medida em que os agentes sociais definem sua identidade básica em relação a ele, e na medida em que os “fatores especiais” se apresentam como meras vantagens empíricas para o alcance dos objetivos de classe preestabelecidos no nível das essências. (LACLAU E MOUFFE, 2015, p.115)

Entretanto, Laclau e Mouffe (2015) argumentam que, a partição da tarefa hegemônica para a nova classe hegemônica (proletariado), bem como a ligação do agente, ainda com a tarefa hegemônica é empírica. Contudo, existe a lacuna referente à identidade do agente com a tarefa hegemônica. O agente, independentemente de ser pertencente à classe natural¹² ou não, não se identifica com a tarefa, apenas a executa. (LACLAU E MOUFFE, 2015).

Neste sentido, ao se unirem, os agentes de classe continuam sendo os mesmos, apenas lutando para o alcance de um objetivo comum de classe. Segundo Laclau e Mouffe (2015), as tarefas que os autores nomeiam democráticas não realizadas, inclusive pela burguesia, ocasionam para a classe do seu proletariado uma agência, como uma espécie de mola propulsora, para que a mesma obtenha sucesso no alcance dos objetivos classistas. Isto é, existirão atividades que a classe burguesa não vai realizar, as atividades serão realizadas por meio da classe operária, para que a classe burguesa alcance seus objetivos. Isso faz com que independentemente do estímulo que é dado a participação, por parte dos trabalhadores, não deixam de ser práticas autoritárias, que visam o controle para o alcance de resultados em detrimento de uma classe, até então, privilegiada.

Ou seja, é possível observar que existem atividades que a classe burguesa não vai realizar e passará a responsabilidade de ação para a classe operária. Neste sentido, a classe burguesa vai dispor de ferramentas à classe operária, para que a mesma alcance seus objetivos. (LACLAU E MOUFFE, 2015). Isto ocorre devido ao fato das organizações atuarem como estruturas de autoridade, diante dos trabalhadores que dominam.

2.3.2 A participação e autoritarismo entre as alianças de classe

A luta pelo alcance da participação dos trabalhadores, nos projetos organizacionais, passou e ainda passa por um esforço, demandado por uma grande hostilidade, por parte dos superiores hierárquicos das organizações. (CARVALHO E VEIRA, 2007).

Assim, a fim de apresentar a forma com a qual a classe trabalhadora, vêm ao longo dos tempos, buscando sua emancipação, quanto ao perfil autoritário das organizações

¹² Para Laclau e Mouffe (2015) classe natural, é uma referência à classe burguesa.

brasileiras. Tal ênfase será nesta seção desenvolvida por meio das perspectivas de Laclau e Mouffe (2015).

Neste sentido, para Laclau e Mouffe (2015), na luta contra o paradigma autoritarista de gestão, o vínculo hegemônico de natureza política é essencial. Os autores entendem que o ambiente pelo qual o vínculo é estabelecido, é alterado. Haja vista o terreno pelos quais os agentes sociais são fundamentados. Isto significa dizer, que os agentes sociais são constituídos separadamente.

Ocorre que, em vista da demanda de necessidade de luta, esses agentes fundamentados em diferentes realidades, podem se juntar a fim de, alcançar um objetivo comum de classe. O que segundo Laclau e Mouffe (2015), constitui uma representação de interesses¹³. Dessa maneira, os autores destacam a união dos agentes sob a liderança de uma classe, com intuito de representar um antagonista comum.

Neste sentido, em torno da representação dos interesses comuns, para Laclau e Mouffe (2015), os agentes sociais concebem uma identidade de maneira racionalista em vista dos meios de representação, diante do que é representado. Ou seja, os agentes sociais buscam meios de representação, a fim de representar somente o que a eles interessa, no momento da solicitação da demanda.

Para tanto, os autores Laclau e Mouffe (2015), chamam a atenção para o fato de que este tipo de relação, pode tanto pender para uma visível separação entre as massas dos setores dirigentes, quanto para os setores dos dirigidos. Todavia, pode também passar o poder da ação, para o trabalhador. Neste sentido, os autores destacam a relação hegemônica, acarretada a uma concepção de diplomacia entre massas, e seus agentes interessados. Distinguido por um caráter potencialmente mais democrático, frente a qualquer outro movimento de classe, principalmente no que se refere à luta pela liberdade, nos espaços sociais democráticos. (LACLAU E MOUFFE, 2015).

Neste sentido, Laclau e Mouffe (2015) argumentam, que na luta pela representatividade nos espaços sociais, ocorre um desenvolvimento, no que tange à participação dos agentes sociais. Os quais deixam de ter sua representatividade por meio de “massas”, e passam a se representar por meio de “classes”. (LACLAU E MOUFFE, 2015). Isto ocorre, pois segundo os autores, a participação sob a forma manipuladora e

¹³ Para Laclau e Mouffe (2015, p.117), interesses correspondem as demandas de uma classe, na luta por participação.

desigual, permite aos agentes, complexificar as suas relações. Ou seja, Laclau e Mouffe (2015) deixam evidente em sua obra, que a luta pela representatividade e participação nos espaços sociais, é determinada pela busca unificada da classe, a ser representada. Os autores explicam, que para que a participação seja reconhecida, a classe que necessita de representação, deve se unir e eleger dentro dela um dirigente. E que só após ganhar o consentimento, e ter sua liderança reconhecida pela classe a que ele representa, poderá exercer participação nos espaços, conforme mencionado anteriormente. Esses dirigentes segundo os autores, devem estar inseridos no campo relacional a que pertencem. Ou seja, devem compartilhar dos valores e princípios da classe hegemônica, pela qual o mesmo foi designado/ subordinado.

Posto isto, os autores Laclau e Mouffe (2015), complementam ressaltando que, independentemente de os agentes terem suas identidades de classe consolidadas, com intuito de contribuir para uma identidade coletivamente construída, somente para atingir um objetivo comum de interesse de classe, elas não se transformam em uma só. Laclau e Mouffe (2015) creem considerar que a consolidação das identidades funciona somente como “demandas de estágio, como passos necessários, porém transitórios, na busca de objetivos de classe que lhes são próprios.” (LACLAU E MOUFFE, 2015, p.118). Assim, de acordo com os autores, as tarefas hegemônicas estabeleceriam apenas um vínculo factual e externo com a classe hegemônica, mas não as transformariam.

Neste sentido, Laclau e Mouffe (2015), complementam que a luta pela democratização dos espaços sociais, deve ir para além das relações de classe. Isto para eles compõe a necessidade da fundamentação do conceito de hegemonia. Assim, tendo em vista a mudança do estilo autoritarista de gestão, os autores ressaltam a forte influência da tomada de poder pela participação. Esta deve ser constituída de maneira ampla, compreendendo “um ato de massas mais amplo que um ato de classes”. (LACLAU E MOUFFE, 2015, p.119). Assim, tal tomada de poder, segundo os autores, é possível quando as instâncias dos agentes se organizam, para exercer sua participação de maneira articulada.

Logo, retomando a discussão aberta no diálogo anterior, no que tange à tarefa hegemônica se apoderar de um caráter manipulatório, Laclau e Mouffe (2015), argumentam que este só ocorre, no caso de a tarefa ser ou estar vinculada à uma classe hegemônica, a ela não pertencente. Neste momento ocorre o que os autores denominam, como a participação assumindo o perfil de controle.

Laclau e Mouffe (2015), determinam que a participação (tarefa hegemônica), ao assumir o perfil de controle, pode ser representada por duas condições, são elas: a prática democrática da hegemonia e prática autoritária da hegemonia. Para os autores, a primeira condição se refere ao fato de que a partir do momento que a classe trabalhadores se envolve, com intuito de articulação na luta por um objetivo de classe, ela deve adquirir características de representação por massa. Para isso, Laclau e Mouffe (2015) destacam que o envolvimento para articulação, somente é possível quando todos na organização podem executar a participação. Haja vista o entendimento dos autores, que o ato de participar deve ser estendido a todos, desde o chão de fábrica até a alta gerência. Por meio da implementação de um conjunto de estratégias discursivas, através das quais, a relação entre as classes, perpassaria a relação específica de classes estabelecida (LACLAU E MOUFFE, 2015).

No caso da segunda condição, Laclau e Mouffe (2015) explicam que se aplicados desta maneira autoritária, a toda tarefa hegemônica deve ser fixada anteriormente a quem ou a qual classe, a mesma pertence. Isso faz com que a eficácia da luta por representatividade perca força, “tornando-se apenas em mecanismo político básico.” (LACLAU E MOUFFE, 2015, p.122).

A esta busca pelo estabelecimento de um vínculo entre classes ou certas classes, a fim da representatividade nos espaços sociais democráticos, os autores denominam “equivalência”. Assim, para Laclau e Mouffe (2015):

Uma relação de equivalência não é uma relação de identidade entre objetos. A equivalência nunca é tautológica, pois a substitutibilidade que ela define entre certos objetos somente é válida para determinadas posições num dado contexto estrutural. Neste sentido, a equivalência desloca a identidade que a torna possível dos objetos em si para os contextos de seu aparecimento, ou presença. Isto, contudo, na relação de equivalência à identidade do objeto é cindida: por um lado, ela mantém seu sentido “literal” próprio, por outro, ela simboliza a posição contextual na qual é um elemento substituível. (LACLAU E MOUFFE, 2015, p.127).

Neste sentido, para os autores Laclau e Mouffe (2015), independentemente de possuírem predileções particularizadas, incompatíveis ou contrastantes, a relação de equivalência. Quando estabelecida entre os agentes, proporciona aos mesmo “uma posição discursiva popular, que é irreduzível às oposições de classe.” (LACLAU E MOUFFE, 2015, p.127).

Não obstante, articular a demanda e a luta por participação da classe operária, é mérito da capacidade da mesma de articulação. Para Mendonça (2010), articulação é uma

prática estabelecida entre elementos que, a partir de um ponto nodal, articulam-se entre si, tornando-se momentos estritamente em relação à articulação estabelecida. Ou seja, isso significa dizer que, no limite, esses elementos não deixam de continuar sendo elementos, e que contingencialmente, tornam-se momentos em uma determinada prática articulatória, representado pelo discurso de seus agentes.

Logo, a articulação representada pelos agentes:

A unidade entre os agentes é então, não a expressão de uma essência comum subjacente, mas o resultado de uma construção e lutas políticas. Se a classe operária, como agente hegemônico, consegue articular em torno de si uma série de demandas e lutas democráticas, isto não se deve a qualquer privilégio estrutural a priori, mas a uma iniciativa política por parte da classe. Assim, o sujeito hegemônico só é um sujeito de classe no sentido de que, com base em posições de classe, uma certa formação hegemônica se articula na prática. (LACLAU E MOUFFE, 2015, p.129).

2.4. Contextualização do controle

O motivo de utilização do poder como meio de domínio e/ou controle dos sujeitos pode estar diretamente ligado, ao uso inadequado dos recursos de gestão estratégica, dentro da organização. Não se têm encontrado indícios da prática de utilização da dialógica crítica, mas sim, maneiras ou formas de as organizações reproduzirem o comportamento dos sujeitos, de forma induzida, utilizando isto como forma de alavancagem de negócios. (TRAGTENBERG, 1989).

Segundo Laclau e Mouffe (2015), nas relações capitalistas de produção, a constituição de um proletariado, de número cada vez mais considerável e passível de exploração, está na base da composição, das forças produtivas de gestão. Neste sentido, para os autores, a missão deste proletariado corresponde a posse e administração coletiva, no que se refere a forças produtivas desenvolvidas e socializadas.

Ocorre que para os autores, as forças produtivas são resignadas às relações capitalistas de produção. Assim, tais relações capitalistas de produção, correspondem à uma barreira, que impede o avanço das forças produtivas. Todavia, Laclau e Mouffe (2015) justificam, que para garantir a eficácia das forças produtivas, é preciso que todos os princípios verificados nos processos produtivos, devem estar a ela submetidos. Ou seja, para que os meios de produção sejam eficientes em seu desempenho, os processos produtivos, devem ter sua performance de atividades, de acordo a obedecer ao cumprimento das atividades a eles relacionadas.

Para garantir que esta etapa de desempenho fosse concluída, Laclau e Mouffe (2015) explicam que a força de trabalho, se configurou sob a forma de mercadoria. Neste sentido, a força de trabalho é capaz de se diferenciar, dos demais elementos relacionados à produção, pois desta maneira, os capitalistas não podem somente comprar a força de trabalho, mas sim, também, tem que fazê-la produzir trabalho. (LACLAU E MOUFFE, 2015).

Não obstante a necessidade de tirar trabalho da força de trabalho, a força de trabalho comprada pelo capitalista, compreende uma necessidade do mesmo, de exercer uma dominação sobre o processo de trabalho. E para os autores, no sentido capitalista do fenômeno, caso isto não ocorra, a evolução das forças produtivas pode não ser atingida. (LACLAU E MOUFFE, 2015).

Desta maneira, os autores afirmam que, para que esta dominação por parte dos capitalistas seja colocada em prática, houve uma depreciação nos processos de trabalho. Assim, Laclau e Mouffe (2015), baseados nas perspectivas de Braverman (2011), explicam que tal depreciação, implicou em formas cada vez mais sofisticadas de controle, a fim de produzir, na realidade, trabalhos degradados e desqualificados, os quais não estimulam a participação, mas sim, somente o processo produtivo.

Todavia, Laclau e Mouffe (2015), deixam evidente que contrariamente às perspectivas de Braverman (2011) que entende que o capital deve controlar todo o processo de trabalho que engloba, entendem que uma vez comprada a força de trabalho, “o máximo de trabalho possível deve ser extraído dela. Assim, o processo de trabalho, não pode existir, sem uma série de relações de dominação e controle. ” (LACLAU E MOUFFE, 2015, p.146).

Segundo Tragtenberg (1989), Foucault (2014), Laclau e Mouffe (2015), o controle pode ser exercido sob os sujeitos de diversas maneiras, como através da: violência, educação, prisão, distribuição, acomodação geográfica ou disposição no ambiente de trabalho, entre outras. Essas são conhecidas como técnicas de cuidado de si. (LACLAU E MOUFFE, 2015). Contudo, apesar da existência das outras abordagens já mencionadas, o estudo que se desenvolve tratará da perspectiva de controle, por meio da disciplina. Essa perspectiva escolhida, fora estabelecida pelo fato da pesquisadora entender, ser a mais acertada para desenvolver a temática que envolve este estudo.

Para Tragtenberg (1989), o controle era sistematizado sob formas de técnicas de manipulação dos trabalhadores. Assim, conforme ocorria o aumento da produção, aos trabalhadores eram oferecidas retribuições simbólicas¹⁴, pela atividade. Contudo, segundo o próprio autor, apenas retribuições simbólicas, não eram suficientes a fim de pôr fim à indisciplina dos trabalhadores. Segundo Tragtenberg (1989), as formas de controle para ele encontradas compreendem, a utilização de pesquisas de satisfação, com intuito de medir os níveis de fidelidade e hostilidade dos sujeitos organizacionais, quanto ao sistema organizacional ao qual estão inseridos. (TRAGTENBERG, 1989).

Para Laclau e Mouffe (2015), os estudos na área de controle organizacional, foram analisados através de empreendimentos, desenvolvidos em alguns países. Por meio de uma perspectiva, na qual a relação analisada, corresponde às forças existentes entre trabalhadores, capitalistas e a resistência¹⁵ de trabalhadores. (LACLAU E MOUFFE, 2015, p.147).

Dessa maneira os autores se baseiam nas perspectivas de Edwards (1979), para explicar as formas de controle existentes, dentro de uma organização. São elas: controle simples, controle técnico e controle burocrático.

O controle simples é fundamentado por meio da vigilância. O controle técnico é estabelecido por meio da subordinação do trabalhador, ao ritmo do dispositivo maquinário que o mesmo opera. E por fim, o controle burocrático (o mais explorado neste estudo), que é definido pelo estabelecimento do poder hierárquico. Segundo Laclau e Mouffe (2015) este último tipo de controle, é o único que não depende da estrutura física dos processos de trabalho. Depende apenas da estrutura social desenvolvida. (LACLAU E MOUFFE, 2015).

Neste sentido de alteração da estrutura, a qual o controle depende para se desenvolver, Laclau e Mouffe (2015), demonstram quatro ciclos de dominação tecnológica desenvolvido pelo cientista Gaudemar (1982). Os autores explicam que para Gaudemar o capital necessita vivenciar formas cada vez mais atuais e modernas de dominação e controle. Assim, o autor estabelece os quatro ciclos, denominados de:

¹⁴ Para Tragtenberg (1989), retribuições simbólicas correspondem “a felicitações pela passagem de aniversário, elogio público, ou seja, pagar o mais baixo possível numa organização, é pagar com status.” (TRAGTENBERG, 1989, p.24).

¹⁵ Para Laclau e Mouffe (2015), a resistência consiste no questionamento, feito à ideia de que o desenvolvimento do capitalismo, é efeito somente das leis de competição e das exigências de acumulação.

primeiro, o chamado “ciclo panóptico”¹⁶ (o qual desenvolvido no estudo), o segundo chamado de “ciclo de disciplinamento extensivo”¹⁷, o terceiro denominado “ciclo de disciplina mecânica”¹⁸ e por fim o quarto e último denominado de “ciclo contratual”¹⁹. (LACLAU E MOUFFE, 2015).

Assim, conforme dito anteriormente, ainda que existam outros tipos de ciclos de controle. A perspectiva neste estudo abordada, será apoiada no primeiro “ciclo panóptico”, de acordo com a perspectiva de Guadamar (1982), desenvolvida por Michel Foucault (2014) e citada por Laclau e Mouffe (2015). Essa escolha se deu, devido a pesquisadora entender que essa abordagem epistemológica, consiste na mais acertada para o desenvolvimento deste tópico.

Neste sentido, Foucault (2014) em sua obra *Vigiar e Punir*, desenvolve uma perspectiva acerca da utilização dos corpos destes sujeitos, inseridos no ambiente organizacional, como objeto de poder. “Ao corpo que se manipula, se modela, se treina, que obedece, responde, se torna hábil ou cujas forças se multiplicam”. (FOUCAULT, 2014, p.134).

A partir disto, subsidiada pela discussão de Michel Foucault (2014) em sua abordagem crítica sob a perspectiva de poder, com o intuito de corroborar a abordagem a qual este estudo se baseia e fundamentada nas perspectivas desenvolvidas acerca de controle, pelos autores Laclau e Mouffe (2015). Torna-se conveniente a inferência de um debate acerca da mesma, sob a ótica do controle por meio da disciplina.

Para Foucault (2014), todo corpo deve obedecer às normas e regulamentos do ambiente, o qual está inserido. Haja vista que “em qualquer sociedade, o corpo está preso no interior de poderes muito apertados, que lhe impõem limitações, proibições ou obrigações” (FOUCAULT, 2014, p.134). Neste sentido, o autor aplica ao mesmo corpo uma caracterização de “docilidade”, a qual concebe ao corpo dócil, a capacidade de o mesmo poder ser utilizado, transformado e aperfeiçoado. (FOUCAULT, 2014).

¹⁶ No qual a disciplina procede da obediência a regras hierárquicas. (LACLAU E MOUFFE, 2015).

¹⁷ No qual a disciplina se estende à presença dos trabalhadores, dentro e fora das fábricas. (LACLAU E MOUFFE, 2015).

¹⁸ No qual a disciplina é internalizada no interior do processo de trabalho, e alterado para a mecanização. (LACLAU E MOUFFE, 2015).

¹⁹ No qual a disciplina é internalizada nos trabalhadores, por meio de delegações parciais de poder. (LACLAU E MOUFFE, 2015).

Segundo Foucault (2014), essa docilidade que analisa o corpo como sendo capaz de ser manipulado, é trabalhada sob o mesmo, por meio de um controle minucioso denominado “disciplina”. (FOUCAULT, 2014). Para o autor, o controle exercido sob a forma de disciplina é singular, e excepcional na sua forma. E dispensa a relação de apropriação de corpos de maneira violenta e brutal. Para o autor, a disciplina refere-se:

[...] é o momento em que nasce uma arte do corpo humano, que visa não unicamente o aumento de suas habilidades, nem tampouco aprofundar sua sujeição, mas uma relação de que no mesmo mecanismo o torna tanto mais obediente quanto é mais útil, e inversamente. [...] (FOUCAULT, 2014, p.134)

É neste sentido que para Foucault (2014), se forma o controle por meio da disciplina. Uma política que para o mesmo, funciona como uma coerção, trabalhada sobre o corpo. Uma manipulação premeditada, quanto a seus gestos e comportamentos. Assim para ele, o controle por meio da disciplina remete-se:

O corpo humano entra em uma maquinaria de poder que o esquadriha, o desarticula, o recompõe. Uma “anatomia política”, que é também igualmente uma “mecânica de poder”, está nascendo; ela define como se pode ter domínio sobre o corpo dos outros, não simplesmente para que façam o que se quer, mas para que operem como se quer, com as técnicas, segundo a rapidez e a eficácia que se determina. A disciplina em si, fabrica assim, corpos submissos e exercitados, corpos “dóceis”. (FOUCAULT, 2014, p.135)

Neste contexto, o autor aborda o controle por meio da disciplina, em diferentes cenários. No que se refere à distribuição espacial dos sujeitos, estando os mesmos inseridos em ambientes sociais como colégios, quartéis, universidades, dentre outros, e já se tratando da problemática do tema, dentro das organizações.

Segundo o autor, o controle das atividades, é dividido entre as distribuições espaciais de cada sujeito dentro da organização e a prática da disciplina, que visa pôr a disciplina em prática, e que serão vistos a seguir.

Assim, conforme mencionado, o controle das atividades dentro das organizações, no que tange às distribuições espaciais dos sujeitos, deve corresponder a três elementos. O primeiro elemento, diz respeito: a cerca – neste sentido, o autor explica que todos trabalhadores devem estar sob o mesmo teto, com seus espaços precisamente delimitados; no que tange ao segundo elemento, corresponde à: regra da clausura, assim, segundo Foucault (2014), cada trabalhador deve estar em um lugar, no seu lugar para que não haja desordem. E por fim, o terceiro elemento, corresponde à: regra das localizações funcionais, que para o autor, diz respeito a atribuir uma pessoa a cada lugar de maneira determinada.

Assim, de acordo o autor é possível não somente vigiar como criar espaço útil, evitando assim comunicações de risco, uma vez que, segundo ele, a internalização, dificulta o espaço para a resistência e agência. (FOUCAULT, 2014). Isso garante o processo de individualização disciplinar. Logo, o sujeito se torna um processo histórico e permeado por relações de poder.

Ademais conforme também fora mencionado acima, o controle das atividades para Foucault (2014), no que tange a pôr em prática a disciplina, pode ser exercido sob a forma de, primeiramente: horário restrito - estipulado para cada atividade dentro da organização; em segundo: elaboração temporal do ato – que corresponde ao alinhamento do corpo para o alcance de um objetivo; em terceiro: articulação do corpo - que refere-se à articulação do corpo com o objeto que manipula; e por último: utilização exaustiva - que corresponde a intensificação do uso inesgotável, do objeto que se manipula, a fim de dominar a utilização do mesmo. (FOUCAULT, 2014).

Neste sentido, o controle sob a forma da disciplina tem o poder de moldar e fabricar sujeitos, de acordo com o que se espera deles, quanto ao alcance de objetivos. Logo, o autor mostra que se antes, o sujeito poderia resistir e desenvolver um mecanismo de agência, agora, através dos regulamentos, é tratado como objeto facilmente manipulável. (FOUCAULT, 2014).

Assim, para Foucault (2014), os sujeitos organizacionais são submetidos a um controle disciplinar, onde são incorporados e submetidos a um campo de visibilidade, dentro de um programa de disciplina. A esta técnica de controle disciplinar, o autor denomina “panóptico²⁰”. (FOUCAULT, 2014, p.198).

O Panóptico funciona como uma espécie de laboratório e poder. Graças a seus mecanismos de observação, ganha em eficácia e em capacidade de penetração no comportamento dos homens: um aumento de saber vem se implantar em todas as frentes do poder, descobrindo objetos que devem ser conhecidos em todas as superfícies onde se exerça. (FOUCAULT, 2014, p. 198).

Deste modo, um sujeito organizacional que é submetido ao campo panóptico, segundo o autor, estão sujeitos a uma forte influência de poder. Logo, o sujeito torna-se capaz de desenvolver uma sujeição real, e de ter modificados seus comportamentos. Assim, a utilização do panóptico dentro de uma organização, para Foucault (2014), serve

²⁰ Para Foucault (2014), panóptico é baseado na ideia de prisão. Onde os prisioneiros eram vigiados todo o tempo.

como uma forma de vigiar seus trabalhadores, impondo-lhes uma tarefa ou um modo de comportamento, apreciável pela organização. (FOUCAULT, 2014). Com intuito de fabricar sujeitos úteis a organização, fazendo crescer no interior dos mesmos, a docilidade e eficácia dos sujeitos organizacionais.

2.4.1 Controle no contexto brasileiro

Fortificando a abordagem sobre a contextualização de controle, realizada sob a perspectiva de Foucault (2014), na seção anterior, e utilizando as perspectivas dos autores Laclau e Mouffe (2015), foi possível corroborar que a tarefa hegemônica (participação), pode atribuir-se sob a representação de controle. Logo, com intuito de aprimorar esta discussão, a seção a seguir será incumbida da função do desenvolvimento deste componente, apontando-o como membro da participação, no ambiente organizacional.

No contexto brasileiro, os autores Carvalho e Vieira (2007), explicam que as organizações nacionais, possuem um determinado histórico de assimetria de poder, baseado em sua perspectiva gerencial, que consiste em três elementos. Primeiro elemento refere-se a desigualdade, o segundo corresponde à relação de dependência e o terceiro consiste na obtenção de controle. Para os autores esses fatores, correspondem aos principais motivos pelos quais a participação, ainda é tão engessada no país.

No que se refere ao primeiro elemento – desigualdade-, Carvalho e Vieira (2007), enfocam na dependência dos sujeitos organizacionais, em relação aos recursos disponíveis pela organização, detentora de recursos e poder, a fim de garantir sua primazia e superioridade no exercício do mesmo.

Quanto ao segundo elemento - relação de dependência-, os autores Carvalho e Vieira (2007), reforçam a ênfase nos “tipos e nas maneiras de conquista e sustentação das relações de dependência, entre o sujeito e o objeto do ato de poder, e ainda por que e como este último a ele se submete”. (CARVALHO E VIEIRA, 2007, p.8).

Por fim, quanto ao terceiro elemento referente à obtenção de controle, os autores ressaltam o mesmo, como sendo o principal elemento como estrutura de autoridade e que inserido no contexto brasileiro, presente até os dias atuais, tem a forma de preponderância da vontade de uns, se mantendo sobre a vontade de outros.

O controle como recurso de poder, dentro das organizações no Brasil, têm sido alvo de inúmeros debates e discussões. Autores como a própria De Paula (2005), Prestes

Motta (1993) e Carvalho (1998), abordam controle como forma de poder, dentro das organizações no Brasil, e intensificaram os debates acerca do mesmo. Em torno de organizações que buscam atingir obediência dos funcionários, por meio de regras e centralização de autoridade na cúpula gerencial. (DE PAULA, 2005, p.54).

Logo, para Carvalho e Vieira (2007), a utilização do poder sobre a forma de controle, possui uma “particular importância para a análise organizacional, haja vista que nas organizações de natureza burocrática²¹, o controle é executado por meio de normas, regulamentos e comunicação formal. Elementos chave na estrutura de poder”. (CARVALHO E VIEIRA, 2007, p.9).

Assim, o controle como forma de poder sobre os sujeitos organizacionais, alinha-se como conceito central, em torno do qual a análise organizacional, desenvolveu construções teóricas e evoluiu em sua interpretação da realidade social. (CARVALHO E VIEIRA, 2007).

Dessa forma, os diversos aspectos quanto à prática do controle constituem uma capacidade de dominação, que a organização exerce sobre seus sujeitos. (CARVALHO E VIEIRA, 2007). Assim, os autores, baseados numa abordagem da caracterização do poder, capaz de proporcionar um entendimento, do desenvolvimento da vigilância e do controle, no andamento do trabalho sob a égide do sistema capitalista, aborda o conceito de eficiência na busca de técnicas de controle sobre o sujeito organizacional, e sobre seus processos de trabalho. Os quais permitam o alcance dos objetivos das organizações.

Neste sentido, a contextualização do domínio do poder para o controle do sujeito, que se encontra inserido dentro da organização, acarretou em consideráveis alterações no cenário administrativo organizacional, a fim de compreender a epistemologia política nas organizações, nos dias atuais.

Assim, o motivo de utilização do controle como poder sobre os sujeitos, pode estar diretamente ligado, ao uso inadequado dos recursos de gestão estratégica, dentro da organização. (CARVALHO E VIEIRA, 2007). A partir do momento pelo qual as relações políticas dentro das organizações, são analisadas, sob a perspectiva de poder, enquanto controle, uma gama de alterações pode ser observada. Assim, o controle corporativo como forma de poder exercido nas organizações, provocam sobre os sujeitos

²¹ Caracteriza-se, segundo Carvalho (1998), pela dinâmica do sistema fabril a qual realiza a separação do trabalhador dos meios de produção e a concentração de mão-de-obra nas fábricas. Utiliza mecanismos indiretos e menos visíveis de controle, ao inscrever a regulamentação das atividades.

e grupos organizacionais, os quais se direcionam, atitudes e comportamentos que convém à empresa. (TRAGTENBERG, 1989).

Assim, à luz desta perspectiva gerencial, o conceito de controle compreende uma perspectiva baseada no conceito de eficiência e demanda. Através de técnicas que o desenvolvam sobre os membros operários da organização, bem como sobre seus processos de trabalho, a fim de que por meio dele, permitam o alcance dos objetivos organizacionais. (TRAGTENBERG, 1989).

Dessa forma, segundo Carvalho e Vieira, (2007), os objetivos organizacionais orientam a formação e execução de um exemplo de controle da gestão organizacional, orientado pela busca da eficácia e efetividade, nas ações organizacionais. Neste, a possibilidade de questionamento e divergência entre os objetivos organizacionais e objetivos dos membros, não ocorre. Os membros são remunerados pela organização, logo eles participam da ideologia empresarial. Para Tragtenberg (1989), a política das relações humanas tem a responsabilidade de atenuar esta integração, dando ênfase ao conformismo. Assim, para o autor os trabalhadores engendram através da participação uma ideologia contestatória e reivindicadora, contra a ideologia do conformismo. (TRAGTENBERG, 1989 p.17).

Através deste recurso, a organização torna-se capaz de realizar o controle, e restringir modelos de comportamentos nos seus membros. As relações humanas, segundo Tragtenberg (1989), dão início ao surgimento da empresa educadora de homens, pois tem como pressuposto, a ideia de que a experiência das responsabilidades do trabalhador, possui valor formativo. Contudo para Tragtenberg (1989), a fim de “disciplinar” a mão-de-obra, da indústria, técnicas de pesquisa de comportamento foram utilizadas, com finalidade de mensurar registros de nível de lealdade e agressividade no que se refere à direção da organização, bem como hostilidade ante ao sistema. Para Tragtenberg (1989), a utilização de tais modelos de pesquisa, é utilizada principalmente para fins de espionagem, com objetivo de poder controlador da alta hierarquia, sobre o sujeito organizacional²².

²² A concepção de sujeito a qual este estudo se baseia, é na fundamentação desenvolvida pelos autores Laclau e Mouffe (2015), na qual entendem que a categoria “sujeito”, corresponde a “posições de sujeito” no interior de uma estrutura discursiva. Para eles, o sujeito não pode, portanto, ser a origem de relações sociais, assim, como toda “experiência”, depende de condições discursivas de possibilidades precisas. Ou seja, a posição de sujeito é uma posição discursiva.

À medida que a organização restringe o comportamento dos sujeitos, sob o pressuposto de que os comportamentos devem ser moldados, verificam que isso pode acarretar em uma possível objeção por parte do sujeito, que está inserido na organização. (TRAGTENBERG, 1989). Os executivos tornam-se cada vez mais despertos, de que tal questão pode não permanecer apenas sob o encargo restrito, do departamento de relações humanas. Ao constatar isso, o autor destaca que o gestor, neste caso o proprietário detentor dos meios de produção, utiliza-se do recurso da alienação²³ para mobilização do sujeito organizacional, com a utilização de recursos cada vez menos simbólicos e perceptíveis.

O controle empregado dentro das organizações burocráticas, se dá sob a forma de burocracia, que segundo Carvalho (1998):

Se configura como um modelo de gestão que utiliza mecanismos indiretos e menos visíveis de controle, ao inscrever a regulamentação das atividades, especialização, hierarquia, e a divisão do trabalho em um conjunto de mecanismos estruturais, objetivos e impessoais. (CARVALHO, 1998, p.35)

Para Carvalho (1998), ainda, a este tipo de controle discreto, utilizado mais em especificamente nas organizações burocráticas é chamado de “controle burocrático”²⁴. Neles diminui o fluxo de informação disponível, o que significa dizer que, o subordinado dispõe de menos oportunidade para tomar decisões, a fim de viabilizar os interesses pessoais, antes que os interesses estabelecidos pela organização.

Assim, os “controles burocráticos são considerados controles remotos, no que se refere, ao sujeito com responsabilidade se amoldar a padrões, métodos e resultados aguardados.” (Carvalho, 1998, p.36). Tal controle segundo a perspectiva de Tragtenberg (1989), é capaz de manipular os sujeitos. Ou seja, o sujeito é manipulado de forma tal, sendo reduzido à recurso tecnocrático da organização.

Esta forma de abordar o controle, implica no fato de o controle burocrático ser considerado para Carvalho (1998), uma forma de controle remoto, e faz com que ele seja interpretado, sob a forma de discurso. Neste sentido, a difusão do controle dentro das organizações, corresponde ao tipo de discurso dos superiores hierárquicos, para com sua força de trabalho.

²³ Para Codo (2004), o recurso da alienação corresponde ao processo, em que o homem alienado é um ser desprovido de si mesmo. Ou seja, um homem alienado é um alguém que deixou de pertencer a si mesmo e tornou-se um estranho, perante si próprio.

²⁴ Para Carvalho (1998), o controle burocrático corresponde ao controle que é composto pela especialização, padronização e hierarquia.

2.5. A Teoria Política do Discurso

Nesta parte do estudo, tendo em vista a necessidade de se ampliar o conceito referente a participação, pretende-se desenvolver o meio pelo qual a mesma ocorre dentro das organizações, através do discurso realizado pela organização pesquisada. Neste sentido, com intuito de abordar a sua construção, é necessário contextualizar a problemática da mesma, no cenário do ambiente organizacional.

Assim, com intuito de compor a discussão sobre o discurso, desenvolvido pelos autores Laclau e Mouffe (2015), esta parte será sustentada através das pontuações de autores como Mendonça (2009, 2010), Ferreira (2011) e Coelho (2012), que darão suporte para esta elaboração. Entende-se que todos os autores denominados para composição desta seção, tem sua concepção de discurso fundamentada na obra dos autores Laclau e Mouffe (2015), que conforme já fora dito, anteriormente na introdução, servem como literatura fundamental, para o alicerce deste estudo.

Normativamente, e para além da expressão “análise do discurso”, a teoria do discurso é uma teoria de identificação de significantes cuja contestação ou múltiplo investimento por parte de vários atores sociais permite construir articulações que alteram a ordem vigente – deslocada por crises ou deslegitimada por fracassos ou arbitrariedades – e apontam para alternativas emancipatórias. (LACLAU E MOUFFE, 2015, p.17).

Para Coelho (2012), a Teoria Política do Discurso compreende uma alternativa teórica e epistemológica, para análise de processos sociais e/ou políticos contemporâneos. Neste sentido, para a autora, é apropriado realizar os recortes necessários, tanto em seus pressupostos teóricos e epistemológicos, quanto assimilar processos políticos e sociais, advindos dela.

No que se refere às origens e influências teóricas e epistemológicas da TPD, a atribuição da teoria, não corresponde a elaborar intelectualmente as tendências observáveis à fragmentação e dispersão, mas assegurar que tais tendências possuem em si um caráter transitório. (LACLAU E MOUFFE, 2015).

Logo, para Coelho (2012), Laclau e Mouffe assumem em sua obra, um ponto de vista epistemológico de natureza pós-estruturalista e pós-marxista. Realizam uma crítica ao fundamentacionalismo, pois compreendem que nenhuma construção ou modelo epistemológico pode ser engessado em um fundamento de forma permanente. Assim, a autora explica, que deve haver uma lacuna para que haja contingência e assim, uma dimensão de instabilidade.

Laclau e Mouffe (2015), assumem seu posicionamento do ponto de partida à sua crítica ao marxismo, que consiste à ideia de antagonismo na dimensão capital-trabalho. Assim, de acordo com as perspectivas dos autores, a sociedade contemporânea, não teria possibilidade de trazer à tona situações, apenas vinculadas à dimensão definida pela relação estabelecida entre capital-trabalho. Neste sentido, entende-se que, trazendo mais contribuições para o dimensionamento da sociedade, a mesma seria reconhecida como um espaço, destinado à discursividade.

Assim, Laclau e Mouffe (2015) argumentam que a formação do social se dá por uma infinidade de identidades, as quais se constituem a partir de relações discursivas antagônicas, que transcendem os casos de oposição de classe. Fato este, que demonstra dessa corrente teórica - TPD, a capacidade de análise refinada e pertinente, dos múltiplos antagonismos sociais possíveis. (LACLAU E MOUFFE, 2015).

2.5.1 Contextualização do discurso

Para Laclau e Mouffe (2015), o discurso é interpretado como uma dimensão significativa do social. Dessa maneira, sendo essa dimensão, significativa do social, o discurso, seria capaz de atender a dimensão do movimento, de precariedade e de contingência da sociedade. (COELHO, 2012). Segundo Coelho (2012), para os autores Laclau e Mouffe, o discurso não é a fala ou a escrita, mas sim, as práticas discursivas, as ações.

Assim, no que se refere ao discurso, o mesmo corresponde ao conjunto dotado de uma estrutura relacional, que é produto de uma prática articulatória, e que possui a função de constituir e organizar as relações sociais. (LACLAU E MOUFFE, 2015).

Dessa forma, baseado nas perspectivas de Laclau e Mouffe (2015), Mendonça (2009), explica que a teoria do discurso desenvolvida pelos autores, possuem seu entendimento, com base na própria construção das ordens discursivas. Neste sentido, o autor destaca a questão do poder, como sendo central constituidora das relações sociais. (MENDONÇA, 2015). Todavia a teoria do discurso, independente de possuir como ponto de partida, as categorias: movimentos deslocatórios, discurso e prática articulatória e lógica da equivalência e lógica da diferença, também se desdobra em outras noções que

se transformaram em pontos centrais, como: pontos nodais²⁵, antagonismos²⁶, articulação²⁷, hegemonia, e significantes vazios²⁸. (MENDONÇA, 2009, p.154).

Laclau (2011, p. 68), elucida significantes vazios, desta forma:

O significante vazio só pode surgir se há uma impossibilidade estrutural da significação e apenas se essa impossibilidade puder significar uma interrupção (subversão, distorção etc.) da estrutura do signo. Ou seja, os limites da significação só podem anunciar a si mesmos como impossibilidade de realizar aquilo que está no interior desses limites – se estes pudessem significar-se se modo direto, seriam internos à significação; logo, não seriam limites em absoluto.

Mendonça (2009), interpreta o discurso de Laclau e Mouffe (2015), como uma categoria capaz de unir palavras e ações, e possuem características material e não mental e/ ou ideal. Para o autor, o discurso decorre da prática discursiva, dado que qualquer ação realizada por um sujeito, identidades ou grupos sociais, são ações significativas. (MENDONÇA, 2010, p. 155).

Assim, segundo Mendonça (2015), a perspectiva de Laclau e Mouffe (2015), se baseia no fato de que o social²⁹ deve ser entendido a partir da lógica do discurso. De acordo com o autor, o social leva esta interpretação pois está atrelada à noção de Laclau e Mouffe (2015), que consiste em não atribuir um sentido definido para o mesmo. Deste modo, para Laclau e Mouffe (2015), é impossível determinar a sociedade como conteúdo de conhecimento pleno, supondo assim, um caráter incompleto do social.

Neste sentido, foi possível compreender que o discurso, é uma das categorias centrais dentro da teoria do discurso. No entanto, Mendonça (2009), argumenta que Laclau e Mouffe (2015), determinam, que a categoria discurso só pode ser entendida após o entendimento da noção de prática articulatória. Nesta lógica, para Laclau e Mouffe (2015), a articulação consiste numa prática determinada entre elementos que se vinculam

²⁵ Para Laclau e Mouffe, pontos nodais se referem a pontos discursivos privilegiados da fixação parcial, da própria articulação. (2015, p. 187).

²⁶ Para Laclau e Mouffe (2015), o antagonismo compreende a capacidade das identidades não se constituírem de forma plena. Neste sentido, a identidade para os autores é algo que não é capaz de ser objetivado.

²⁷ É determinada pelos autores Laclau e Mouffe (2015), como a harmonização entre a demanda e as lutas democráticas por participação em torno da classe operária.

²⁸ Para Laclau e Mouffe (2015), corresponde a um significante, sem significado. Ou seja, um significante pode não estar vinculado a nenhum significado, neste sentido, menos que passe por um processo de significação, estaria desprovido de qualquer significado.

²⁹ Baseado nas perspectivas de Laclau e Mouffe (2015), o autor Mendonça (2009) define o social como um significativo hermenêutico. Algo que demanda compreensão em virtude da quantidade infinita de formas de alcançar múltiplas verdades. “O real, como possibilidade de ser perscrutado, conhecido verdadeiramente, como uma positividade transparente, é uma impossibilidade, tendo em vista que este é significado de diversas maneiras, a partir das lentes dos sujeitos” (MENDONÇA, 2009, p.156).

entre si, através de um ponto nodal. E assim, determinados em relação à articulação estabelecida, tornam-se momentos, específicos. (MENDONÇA, 2009).

Logo, para os autores, os pontos nodais, são o próprio sentido da prática articulatória. Ou seja, a articulação entre as diferentes demandas dos sujeitos envolvidos, em torno de um ponto nodal, foi possível de efetivação, haja vista este ponto ter se configurado para Laclau e Mouffe (2015), como um significante vazio. Um elemento de convergência, ou seja, sujeito a modificações e interferências de múltiplas identidades, a ponto de se tornar um significante sem significado em virtude, da sua perda de significado específico.

Deste modo, os elementos, inseridos em uma prática articulatória, se tornam elementos-momentos. Segundo Mendonça (2009), os mesmos, se organizam, e tem como princípio articulador um ponto nodal, cujo resultado é o discurso. Assim, o autor argumenta que o discurso, não é somente soma de palavras, ele consiste em “articulações concretas que unem palavras e ações, no sentido de produzir sentidos, que vão disputar espaço no social.” (MENDONÇA, 2009, p. 157).

No contexto dessa discussão, chamaremos *articulação* qualquer prática que estabeleça uma relação entre elementos de tal modo que a sua identidade seja modificada como um resultado da prática articulatória. A totalidade estruturada resultante desta prática articulatória, chamaremos de *discurso*. As posições diferenciais, na medida em que apareçam articuladas no interior de um discurso, chamaremos de *momentos*. Por contraste, chamaremos *elemento* toda diferença não discursivamente articulada. (LACLAU E MOUFFE, 2015, p.178).

Ou seja, articulação é a prática estabelecida entre elementos que *a priori*, não estão articulados entre si. Assim, antes da articulação, estes elementos estavam dispostos no campo da discursividade de forma aleatória. Neste sentido, para Laclau e Mouffe (2015), a prática articulatória serve para vincular esses elementos, que a partir deste vínculo estabelecido, tornam-se momentos. Desta forma, os autores chamam de discurso, “toda a totalidade estruturada resultante desta prática articulatória.” (LACLAU E MOUFFE, 2015, p.178). Nesse sentido, ainda para os autores, em se tratando de uma “totalidade discursiva articulada, em que todo elemento ocupa uma posição diferencial, toda identidade é relacional e todas as relações possuem um caráter necessário.” (P.179). Ou seja, dessa maneira, a necessidade da linguagem, se torna um componente inerente à estrutura do discurso.

Nesta perspectiva, baseado nas perspectivas do discurso político, o autor Eduardo (2014), desenvolve o estudo da análise de dois tipos de estratégias discursivas, são elas:

recursos retóricos e procedimentos linguísticos, utilizados através da linguagem, com intuito de definir um discurso político, dotado de persuasão, por meio de características produzidas através do mesmo, são elas: *logos*, *etos* e *pathos*.

O *logos* (argumento) seria o próprio discurso, as propostas e os argumentos apresentados em cada tema discutido. Já o *etos* (imagem), seria a autoimagem que o ator institui perante os seus interlocutores; e o *pathos* (paixão), voltado para o sentimento, em que tenta-se conquistar os ouvintes através da demonstração de proximidade e preocupação com os desejos dos mesmos. (EDUARDO, 2014, p.464).

Para Eduardo (2014), a linguagem é um poder. No entanto, o poder emanado da linguagem, depende principalmente, da forma com que os homens o constroem, por meio de suas trocas, contatos, relações, e inclusive das máscaras que assumem na encenação verbal. Assim, o autor identifica através das cenas linguísticas, as estratégias discursivas utilizadas, pelos precursores do discurso, com intuito da criação do *etos*, ou seja, da criação da autoimagem que desejam construir do discurso.

Nesse sentido, ainda para o autor, o funcionamento da linguagem no discurso, se torna compreensível a partir do entendimento de que, toda palavra pronunciada no campo do discurso político, deve ser apoderada pelo que ela diz e também, pelo que ela não diz. (EDUARDO, 2014).

Assim, com intuito de definir, tais distinções de linguagem, sinalizadas acima por Laclau e Mouffe (2015), os autores indicam três princípios, são eles: primeiramente quanto à coerência característica da formação discursiva, em segundo, quanto às dimensões e extensões do discursivo. E por fim, quanto à abertura ou fechamentos exibidos pela forma discursiva. (LACLAU E MOUFFE, 2015).

Assim, no que se refere ao primeiro elemento, segundo Laclau e Mouffe (2015), a formação discursiva pode ser vista como um conjunto de posições diferenciais, podendo ser significadas como totalidade. (LACLAU E MOUFFE, 2015). Ou seja, podem ocupar diferentes posições de formação, mas em sua demanda podem representar a totalidade.

Quanto ao segundo elemento, os autores argumentam que não existe distinção entre práticas discursivas e/ou não-discursivas. Neste sentido, para eles todo objeto é constituído como objeto de discurso. Qualquer distinção entre elementos linguísticos e comportamentais, referentes a uma prática social, ou é uma distinção incorreta, ou deve ter lugar como diferenciação na produção social. No sentido de ser estruturada, sobre a forma de totalidades discursivas, ou deve-se considerar o significado e a produtividade da centralidade, conferida à categoria do discurso. (LACLAU E MOUFFE, 2015).

Por fim, quanto ao terceiro elemento anteriormente citado, quanto a abertura e fechamentos exibidos pela forma discursiva, nenhuma identidade pode ser plenamente constituída, haja vista, o fato dos autores considerarem as identidades como puramente relacionais. (LACLAU E MOUFFE, 2015).

Dessa forma, ao se referirem ao discurso como um sistema de entidades diferenciais, ou seja, momentos, os autores determinam que tal sistema de entidades existe, apenas como uma limitação parcial, de um excesso de sentido que o subverte. A este excesso os autores denominam “campo da discursividade” - este compreende ao terreno necessário à constituição de toda prática social. (LACLAU E MOUFFE, 2015).

Este termo indica a forma de sua relação com o discurso concreto: ele determina simultaneamente o caráter necessariamente discursivo de qualquer objeto, e a impossibilidade de qualquer discurso dado implementar uma sutura final. (LACLAU E MOUFFE, 2015, p.186).

Desta forma, os autores destacam que a impossibilidade de um caráter completo e único de sentido, deve implicar no fato de haverem fixações de natureza parcial. De outro modo, seria inviável um fluxo de diferenças sociais. Assim, segundo Laclau e Mouffe (2015), com intuito de deter o fluxo das diferenças, qualquer discurso pode ser estabelecido, com o esforço de dominar o campo da discursividade e idealizar um centro. A estes pontos discursivos beneficiados desta fixação parcial, os autores denominam, pontos nodais.

Neste sentido, com o intuito de se evidenciar o conceito de articulação, os autores fazem uso dos elementos analíticos acima citados, a fim de compor sua especificação. Dessa forma, Laclau e Mouffe (2015) a determinam como:

A prática da articulação, portanto, consiste na construção de pontos nodais que fixam sentido parcialmente; e o caráter parcial desta fixação advém da abertura do social, resultante, por sua vez, do constante transbordamento do discurso pela infinitude do campo da discursividade. (LACLAU E MOUFFE, 2015, p. 188).

Nesta perspectiva, conforme já mencionado, discurso não é uma simples soma de palavras, mas uma consequência de articulações concretas, que unem palavras e ações, no sentido de produzir sentidos, que vão disputar espaço no social. Para Coelho (2012), os discursos são contingentes e históricos, e são sempre vulneráveis as forças políticas excluídas em sua produção, bem como são vulneráveis aos efeitos deslocatórios, de eventos fora de seu controle.

Ferreira (2011), explica que um discurso simboliza, de uma série de demandas particulares. Assim, o discurso se estabelece por meio dos deslocamentos, que por sua

vez, se referem a identificação de elementos, que tiveram seus significados alterados. (FERREIRA, 2011).

Neste sentido com intuito de promover um melhor entendimento do discurso sob o olhar de Laclau e Mouffe (2015), Ferreira (2011), apresenta um gráfico:

Gráfico 1: Elaboração gráfica do discurso dentro da lógica da TPD.

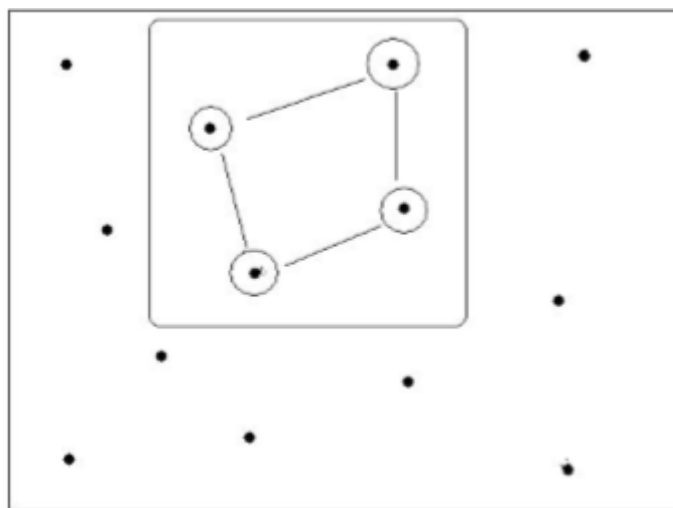


Gráfico 1: Retirado de Burity (2009), *Apud* Ferreira (2011)

O autor destaca o entendimento deste gráfico para compreender o discurso de Laclau e Mouffe (2015), por meio de quatro passos, que serão contextualizados. O passo o um, o autor denomina “elemento”. Assim, para ele, cada ponto corresponde a um elemento. O elemento se refere, segundo o autor, às diferenças sociais não articuladas discursivamente. Isto pode ocorrer, devido ao fato de não possuírem demandas identificadas, com demandas de outros grupos. (FERREIRA, 2011).

No segundo passo cada ponto no interior do círculo corresponde a um “elemento/momento”. Refere-se ao interior do discurso, que aparecem em posições diferenciadas, de maneira articulada. Ou seja:

(...) a articulação de um momento num discurso, não impede sua articulação em outro discurso; desta maneira ele seria o mesmo elemento, entretanto teria sua natureza modificada de acordo com a articulação com outras identidades na formação de cada discurso. Por exemplo: identidades religiosas podem discutir o direito de acesso à terra, mas, pode também, está articulado numa outra prática discursiva na qual se coloca contra o direito de liberdade sexual. (FERREIRA, 2011, p.16).

O terceiro passo corresponde as linhas que ligam os momentos. A essas linhas o autor denomina como articulação. Nesta perspectiva, os pontos nodais são determinantes quanto a fixar o sentido, de maneira parcial. (FERREIRA, 2011)

Por fim, o quarto passo diz respeito ao próprio discurso em si, que corresponde ao quadrado, que contorna os elementos articulados. “A totalidade articulada, resultante da prática articulatória e antagônica, plural de elementos/ momentos hegemônicos.” (FERREIRA, 2011, p.17).

Assim, segundo Ferreira (2011), a necessidade do alcance de uma demanda específica, faz com que as reivindicações, que anteriormente eram isoladas, se articulem entre si, com intuito de tratá-las a fim de alcançar seus objetivos. Ou seja, a complexidade do social reforça a variedade de agentes sociais, os quais são a representação de participantes diferenciados, em sistemas discursivos singulares. Logo, o ponto nodal corresponde o elemento articulador dessas diferenças, entre agentes sociais. (FERREIRA, 2011).

Baseado nas perspectivas de Laclau e Mouffe (2015), Ferreira (2011), argumenta que a articulação do discurso de diferentes agentes sociais não significa uma sobreposição/ homogeneidade de seus discursos, em virtude de outros. Neste sentido, o que ocorre, é um embate a um antagonista comum aos próprios oponentes, que traz à tona uma necessidade de hegemonia, de natureza temporária. Isso faz com que os agentes possam continuar a existir em suas diferenças, que se encontram de forma latente em sua articulação. (FERREIRA, 2011).

Está posto, aqui, em que consiste a teoria do discurso de Ernesto Laclau. Observamos que é resultado do deslocamento de sujeitos pela condição primária de sua pluralidade e a constituinte contingência de sua natureza não suturada. Entretanto, isso não significa que o discurso ocorre pela vontade própria do sujeito em transitar por diversas posições. Esse deslocamento é imposto estruturalmente, quando sujeitos são confrontados com uma situação que desestabiliza o seu discurso, abre uma fissura e coloca a necessidade de novas articulações na busca da sutura. (FERREIRA, 2011, p.17).

Esta perspectiva, assume a função de corroborar a abordagem de Laclau e Mouffe (2015), que expõe a estrutura discursiva a não corresponder em compor um conjunto de elementos homogêneo. De outro modo, a estrutura discursiva funciona em um processo contínuo de articulação de ideias opostas, deslocamento e articulação novamente.

O discurso, portanto, é esse conjunto temporariamente articulado e identitariamente fadado a redimensionar-se, pois outro elemento pode sobrepor-se hegemonicamente. Isso significa que, todo discurso é uma tentativa de dar conta do social, embora ele sempre continue com seu caráter aberto, dado a precariedade do discurso estabelecer estabilidade. (FERREIRA, 2011, p.18).

Relacionadas as perspectivas acerca do discurso, cada um possui em si uma posição. Esta posição determina os elementos que serão articulados ou não, de acordo

com a fundamentação e coerência das identidades, dos diversos agentes sociais e seus interesses singulares, com intuito de constituírem o social. Logo, o social que será constituído, no que se refere à investigação e estudo do ser, constitui sua natureza de forma política, na medida em que limita a presença e a determinação das identidades, e dos sentidos para a construção do social.

Assim, com intuito de estabelecer os sentidos e compreender a teoria abordada na prática estudada, primeiramente é necessário determinar a organização, que será estudada. E, posteriormente, estabelecer a forma com que os dados serão levantados a partir da empresa pesquisada. Isso faz com que seja possível promover um melhor entendimento, acerca do fenômeno e das contribuições teóricas, propostas até o momento.

3 Metodologia

3.1 A organização da pesquisa

Revisitando alguns conceitos já citados, no que se refere à metodologia aplicada, este estudo tem como objetivo geral, analisar como ocorre o discurso da participação dentro do ambiente organizacional, da organização GAMA, baseada nos princípios e conceitos quanto ao discurso de participação da obra de Laclau e Mouffe (2015).

Conforme já citado anteriormente, no que se refere a tal organização, surgiu em 1999 e caracteriza-se como multinacional, além de atuar, com grande expansão no mercado brasileiro. Seus produtos são distribuídos em aproximadamente dois milhões de pontos de venda alcançando catorze países das Américas. O Brasil tem uma representação de aproximadamente setenta por cento de mercado bebidas correspondente. (ORGANIZAÇÃO GAMA, 2015).

Assim, como diretrizes metodológicas adotadas para cumprimento deste estudo, acredita-se na viabilidade de informar ao leitor quanto: a natureza da pesquisa, o tipo de pesquisa, a técnica de coleta de dados, os sujeitos envolvidos na pesquisa e, por último, a técnica de análise desses dados que serão levantados em campo.

3.2 Delineamento de pesquisa

Neste sentido, o estudo apresentado pode ser classificado como de natureza qualitativa, o qual assume uma orientação tanto epistemológica quanto metodológica embasada na TPD. Assim, cabe à pesquisadora considerar os fundamentos desta teoria. A qual, está pautada em trabalhos advindos de outras áreas de estudo, como: Filosofia, Sociologia, Ciência Política e Estudos Organizacionais. (LACLAU E MOUFFE, 2015).

De acordo com Vieira e Zouain (2004), num contexto histórico, a pesquisa qualitativa tem sido mais utilizada por áreas determinadas e específicas de estudos, como: ciências sociais, antropologia, história e ciência política. Ainda de acordo com os autores, os mesmos argumentam, que a pesquisa qualitativa pode ser definida como a que se fundamenta principalmente, em análises qualitativas. Essa pesquisa tem como característica, em princípio, a não utilização de instrumentos estatísticos na análise dos dados.

Entretanto Vieira e Zouain (2004), explicam que a pesquisa qualitativa possui em si um caráter subjetivo, o qual ainda é criticado por estudiosos. Contudo, os autores

argumentam que independentemente de seu grau de subjetividade, a entrevista qualitativa permite uma explícita definição das perguntas, e dos conceitos quanto à definição de pesquisa, bem como descrição detalhada dos procedimentos de campo. (VIEIRA E ZOUAIN, 2004).

De acordo com Zanella (2009), quanto ao contexto histórico dessa pesquisa, os estudos qualitativos iniciaram-se na segunda metade do Século XIX, nas áreas de Sociologia e Antropologia. Apenas nos últimos 40 anos é que a pesquisa qualitativa vem ganhando espaço reconhecido em outras áreas, como Psicologia, Educação e Administração.

A abordagem qualitativa é bastante indicada para estudos que objetivam apreender percepções, olhares, sentimentos, motivações e atitudes, informações de caráter subjetivo que vão além daquilo que uma pesquisa quantitativa pode oferecer. (VERGARA, 2005; GIL, 2008). De forma geral, as pesquisas qualitativas são menos estruturadas, proporcionam um relacionamento mais longo e flexível entre o pesquisador e o sujeito, e lidam com informações mais subjetivas, amplas e com maior riqueza de detalhes do que os métodos quantitativos (VIEIRA; ZOUAIN, 2004).

Como abordagem fundamental nas ciências sociais, Minayo (2002) relata que a pesquisa qualitativa se preocupa com um nível de realidade que não se atem a mensuração, a quantificação. Em síntese, tal pesquisa está voltada para o universo dos significados, motivos, aspirações. Desse modo, visto que este trabalho possui natureza qualitativa, é esperado verificar as visões de mundo e os valores, por meio, da fala dos sujeitos que serão entrevistados.

Por fim, este estudo utiliza uma análise qualitativa, primeiramente, em virtude do referencial teórico e da exposição do fenômeno que está em análise, em segundo, da necessidade de apreender a realidade organizacional concebida por meio deste fenômeno, bem como, em vista dos elementos de análise subjetivos, complexos de se quantificar.

Assim, o estudo realizado, conforme mencionado anteriormente, emprega o método de pesquisa qualitativa, por meio de corte seccional no nível de análise organizacional.

Segundo Vieira e Zouain (2004), o tipo de corte seccional caracteriza-se por ser uma “pesquisa na qual o interesse no fenômeno é no momento atual, sobre o qual, os dados são coletados” (p.21). Ainda de acordo com o autor quando o nível de análise é

referente ao organizacional, “o objeto central de interesse da pesquisa, é a organização.” (2004, p.21). Assim, no estudo em questão, o objeto central de análise por meio do discurso e práticas dos gestores, é a organização “GAMA”, que atua no ramo de bebidas no Brasil.

No que se refere ao tipo de pesquisa, Vergara (2004), explica que deve ser informado, com intuito de posicionar o leitor quanto a investigação do estudo. Assim, a mesma pode ser caracterizada, quanto aos fins, de caráter descritivo-explicativo. Para Vergara (2004), a pesquisa descritiva é encarregada de “expor características de determinada população ou de determinado fenômeno”. (p.47). Neste caso, um estudo desta natureza, permite que a pesquisadora, primeiramente, observe o fenômeno pesquisado, e após o descreva e o interprete.

Em se tratando do estudo exposto, a tentativa consiste em realizar tais competências de descrever e interpretar o fenômeno como ocorre na organização pesquisada, que atua no ramo de bebidas no Brasil. Além de interpretar o fenômeno exposto por meio de relação entre categorias. Para Vergara (2004), isso torna o objeto inteligível. Neste sentido, o estudo também pode ser caracterizado, como sendo de natureza explicativa.

3.3 Seleção de sujeito de pesquisa

Assim, delineados os parâmetros pelos quais a pesquisa será realizada, é importante definir os sujeitos da mesma. Para Vergara (2004), os sujeitos de pesquisa, são pessoas que fornecerão os dados que a pesquisadora necessita. Neste sentido, os sujeitos desta pesquisa serão compostos, *a priori*, por funcionários da organização estudada.

A intenção, nesta seção, é buscar na teoria a explicação para que a seleção de sujeitos seja realizada. Assim, a escolha de sujeitos, está vinculada com o que já fora mencionando anteriormente, sobre a TPD desenvolvida pelos autores Laclau e Mouffe (2015). Já foi visto que a teoria se baseia no fato de que a hegemonia decorre de distintas relações de classe, ou seja, toda tarefa hegemônica, pode ser executada por seu agente natural de classe ou pela classe que a hegemônica. (LACLAU E MOUFFE, 2015). Isto significa dizer que, quando a classe burguesa ou classe natural não consegue desempenhar seu papel, ela passa a responsabilidade de execução da tarefa hegemônica para classe hegemônica ou proletariado. Entretanto, independentemente de a tarefa ser assumida

por outra classe de execução, a tarefa de identidade burguesa não deixa de ser de natureza burguesa, mesmo quando assumida pelo proletariado. Elas apenas serão executadas por outra classe com mais competência e habilidade para realiza-las. (LACLAU E MOUFFE, 2015).

É por meio desta perspectiva que a seleção de sujeito para este estudo foi realizada. Levando em consideração este ponto de vista, a seleção dos sujeitos entrevistados, foi fundamentada quanto ao fato de:

- Os sujeitos selecionados são, gestores/as, que trabalham ou trabalhavam na organização pesquisada há pelo menos dois anos;
- O sujeito que fosse responder as questões, serão sujeitos que vivenciam ou vivenciaram situações dentro da organização, em que fora solicitada sua participação nas tomadas de decisões, referente à mesma;
- O sujeito entrevistado tivesse experiência e conhecimento acerca do fenômeno que está sendo analisado;
- O cargo ocupado pelo sujeito entrevistado na organização que está sendo pesquisada, fosse um cargo em que o processo de participação para a tomada de decisão, era incentivado.

A organização possui em cada unidade de distribuição, seis gestores de diferentes áreas de atuação. Normalmente são quatro na área de vendas, um na área comercial que acompanha os gestores da área de vendas, e um na área de distribuição. Ao todo foram realizadas seis entrevistas, cinco com gestores e uma com um vendedor, que ao tomar ciência do estudo em andamento se apresentou por vontade própria, e fez questão de dar seu depoimento. Todas as entrevistas foram realizadas pela pesquisadora do estudo. Os nomes dos entrevistados não serão divulgados, a fim de resguardar a identidade dos mesmos. Haja vista alguns deles ainda estarem ligados à organização e alguns dos já desligados, possuírem contra ela processos jurídicos em transito. Contudo, por meio da autorização dos entrevistados, o que será divulgado é apenas o cargo que os/as mesmos ocupam ou ocupavam, no ato da entrevista.

As entrevistas foram realizadas no período de Julho de 2016 à Outubro de 2016, com o auxílio de um gravador, para que não se perdesse nenhuma fala e as observações foram compiladas nas folhas do próprio questionário, que foi utilizado como diário de campo para uso da pesquisadora. Elas foram realizadas em locais escolhidos pelos

entrevistados, em sua maioria os entrevistados escolheram locais públicos como restaurantes, nos quais os estabelecimentos não eram atendidos pelos serviços da organização pesquisada. Isso garantiu a não presença de vendedores da organização, ainda em exercício das suas funções, tendo em vista, o não reconhecimento dos entrevistados.

3.4 Levantamento de dados

Assim, já definidos os fins, e os sujeitos que serão selecionados para a pesquisa. No que se refere aos meios - os instrumentos utilizados para atingir os objetivos de pesquisa-, foram no primeiro momento do estudo, levantados os dados secundários. Coletados por meio da pesquisa bibliográfica e documental. Os dados secundários foram coletados primeiramente, com intuito da pesquisadora reunir mais informações tanto a respeito da organização, quanto a respeito do fenômeno organizacional.

De acordo com Vergara (2004, p.48) a pesquisa bibliográfica consiste no “estudo sistematizado, desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”.

De acordo com Gil (2008), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituída principalmente de livros e artigos. Assim, as informações coletadas nesta primeira fase de levantamento, permitirão uma compreensão, ainda que inicialmente, do fenômeno da participação, dentro do ambiente organizacional estudado.

Ainda de acordo com Vergara (2004, p. 46), a pesquisa documental, “é realizada por meios de documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza ou com pessoas, registros, anais, regulamentos circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais, (...) e outros”.

No que se refere a segunda etapa, sobre coleta de dados primários o mecanismo utilizado no campo, foi a entrevista semiestruturada. Lakatos e Marconi (2003) afirmam que a entrevista é a técnica mais adequada para definir a qualidade dos resultados obtidos. A técnica de entrevista com roteiro semiestruturado ou não estruturado, segundo Roesch (2005), torna-se apropriada quando é necessário entender os construtos que os participantes utilizam como base para suas opiniões, declarações e crenças, sobre uma questão ou situação específica.

Para Vergara (2004), a essência da técnica de entrevista está num profundo interesse pelo outro, em compreender sua experiência vivida e os significados destas experiências para o outro.

Nesse sentido, para Minayo (2002) a técnica de entrevista, leva em consideração que os entrevistados, são aqueles mais capazes de relatar a forma pelo qual vivenciaram algum fenômeno. Assim como diferentes sujeitos, poderão relatar através de perspectivas distintas, o mesmo fenômeno. Vergara (2004) ainda complementa que, a determinação do tipo de técnica de levantamento de dados, está necessariamente ligada ao tipo de pergunta que se quer elaborar. Portanto, o pesquisador deve sempre ter em mente a natureza de sua investigação e os objetivos da pesquisa.

Assim, técnica de entrevista, foi escolhida para aplicação nesse presente trabalho, por permitir a pesquisadora ter acesso às falas, declarações, como também a informações não verbais, gestos, voz, olhares, sinais faciais (VERGARA, 2004). Tais acessos, possibilitam a compreensão com mais profundidade dos sentidos, da visão de mundo do outro.

Neste sentido, a técnica de coleta de dados escolhida, para este estudo, será a entrevista. Realizada, no campo onde o fenômeno está sendo estudado, elaborada a partir de um roteiro, semiestruturado, formulado antecipadamente.

Essa será realizada, com intuito de o campo gerar dados para a pesquisadora. Para Vergara (2004), a pesquisa de campo “ é a investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explica-lo. ” (p.21). Assim, para que se possa responder o problema de pesquisa, exposto neste estudo, foi selecionado para análise, as práticas e o discurso de participação, dentro da organização pesquisada.

Neste sentido, a coleta de dados primários no campo é de relevante importância, além de auxiliar no entendimento de demandas, que de certa maneira podem não ter sido abordadas, ou foram abordadas, mas deixaram lacunas. Assim, as entrevistas além de tornar este estudo crível, conforme dito anteriormente, também servem para auxiliar quanto às perguntas realizadas neste estudo.

Conforme o entendimento de Minayo (2002), a autora observa o campo como o recorte espacial em que o objeto de pesquisa está situado. Dessa forma, delimitá-lo torna-se fundamental para operacionalização da pesquisa. Nesse sentido, o objeto de

investigação deste trabalho é a organização que atua no ramo de bebidas no Brasil, que será neste estudo denominada de organização “GAMA”, local aonde os dados serão levantados. Isso faz com que a pesquisa de campo se torne essencial, uma vez que proporciona a interação do pesquisador, com o campo estudado (MINAYO, 2002).

3.5 Tratamento de dados

No que se refere à análise dos dados, que foram primeiramente coletados através de levantamento bibliográfico e documental, posteriormente, levantados por meio de entrevistas, no campo estudado. A análise de dados servirá, a fim de entender se as informações levantadas bibliograficamente, com os dados secundários coletados, “vão de encontro”, com as informações, que serão levantadas por meio das entrevistas, nos dados primários.

Assim, em relação ao procedimento de análise referente aos dados bibliográficos, foi conduzido e realizado da seguinte maneira: primeiramente, fora realizada a leitura referente a cada texto reunido, com intuito de caracterizar a presença da perspectiva teórica utilizada, a fim de incorporar as informações bibliográficas apresentadas, com o contexto pelo qual a pesquisa foi realizada. Em seguida, procurou-se salientar as informações mais relevantes de cada texto, com o propósito de associá-las às categorias derivadas dos dados primários.

O procedimento foi conduzido da seguinte maneira: foram obtidos dos textos conteúdos que, em algum grau, estavam vinculados diretamente aos conceitos determinados nas definições constitutivas, que serão mencionadas de forma pormenorizada ao longo desta pesquisa (efeitos deslocatórios, discurso, prática articulatória, lógica da equivalência e lógica da diferença), haja vista que as categorias de análise provêm da perspectiva abordada na teoria utilizada.

No que diz respeito as entrevistas, conforme mencionado anteriormente, foram realizadas após a etapa referente à análise dos dados secundários. Ou seja, após análise dos dados levantados, por meio de informações bibliográficas e documental. Assim, para que as entrevistas pudessem ser realizadas, e conforme também já dito anteriormente, foi formulado um roteiro de entrevistas, com suas questões elaboradas e divididas por diferentes categorias de análise. Neste sentido cada pergunta feita aos entrevistados, foi elaborada com intuito de, auxiliar na análise das entrevistas realizadas.

Com o propósito de realizar análise dos dados primários coletados, foi feita a transcrição das entrevistas, com representantes do objeto de pesquisa investigado. Em seguida, foi feita a leitura específica e individual de cada entrevista executada, com interesse de levantar partes tanto homogêneas, quanto heterogêneas entre as entrevistas. Inclusive, questões que não haviam sido levantadas pela pesquisadora, no roteiro de

entrevista, anteriormente elaborado, ou que não houvesse sido mencionado, na literatura pesquisada, mas que fossem relevantes para o preenchimento das categorias, propostas na pesquisa.

Assim, nos casos em que as informações, no processo de análise, foram consideradas incompletas ou que geraram dúvidas por parte da pesquisadora, buscou-se cruzar e/ou complementar as considerações dos entrevistados com as informações constatadas nos dados secundários, a fim de evitar possíveis lacunas ou espaços vazios, que pudessem interferir na interpretação e na compreensão do objeto de análise.

Assim, com intuito de compreender essa integração entre os dados, o tratamento e análise dos mesmos neste estudo, realizados por meio da análise orientada pela Teoria Política do Discurso (TPD), através de uma abordagem qualitativa, já mencionada. De forma mais específica, a técnica de análise dos dados utilizada nesta pesquisa será a análise política de discurso baseada na literatura de Laclau e Mouffe (2015).

De acordo com Coelho (2012), o método de análise pela TPD, bem como a teoria em si, não possui apenas uma ênfase em ir além das relações sociais, mas tratar da questão política, presente na construção referente ao antagonismo das identidades e estabelecer o vínculo entre as diferenças.

Quanto a estratégia de pesquisa adotada, o tema participação, conforme já fora mencionado anteriormente, já foi no passado e é abordado até os dias atuais, com intuito de compor os Estudos Organizacionais. Contudo, o que constitui este estudo como único, é o método pelo qual o problema de pesquisa será alcançado. Assim, escolheu-se analisar o discurso de participação, por meio da técnica de análise e interpretação de dados orientadas pela Teoria Política do Discurso (TPD).

De acordo com Coelho (2012) a técnica de análise escolhida tem o intuito de eleger algumas categorias, a fim de tornar o estudo dinâmico e fluido. Neste sentido, para a autora, a escolha das categorias serviu para subsidiar a coerência do fenômeno estudado (neste caso o discurso da participação), a fim de melhorar a compreensão do mesmo. Assim para Coelho (2012), “todo trabalho de cunho científico requer precisão na conceptualização de suas categorias de análise, a fim de que não ocorra uma ambiguidade com relação à palavra e o seu respectivo uso.” (2012. p. 165).

Nesta perspectiva, orientada pela epistemologia e pelo levantamento teórico deste estudo, a pesquisa baseia-se em esclarecer e interpretar as abordagens na qual este estudo

se desenvolve, que *a priori* foram determinadas como: efeitos deslocatórios, discurso, prática articulatória, lógica de equivalência e lógica da diferença, quanto práticas adotadas no contexto organizacional, em que a pesquisa está sendo desenvolvida. (LACLAU E MOUFFE, 2015).

Assim, com o propósito de elucidar as categorias pelas quais a análise dados será realizada, abaixo serão apresentadas as suas definições constitutivas e operacionais. Segundo Vieira e Zouain (2004), as definições constitutivas e operacionais servem para que a partir delas a pesquisa tome forma e se torne passível de compreensão para o leitor. Assim, ainda de acordo com os autores, a conceituação de definição constitutiva, compreende “ao conceito dado por algum autor da variável ou termo que se vai utilizar” (VIEIRA E ZOUAIN, 2004, p.19). Neste sentido, para os autores, ela deve emergir da fundamentação teórica utilizada no estudo.

Ao passo que, a conceituação de definição operacional se refere a “como o termo ou variável será identificado, verificado ou medido, na realidade. ”. (VIEIRA E ZOUAIN, 2004, p.19). Nesta perspectiva, para os autores, ela deve representar a operacionalização da definição constitutiva. Assim, os elementos/categorias provenientes da TPD, que serão contextualizados para a utilização neste estudo, são as seguintes:

Quadro 2 - Categorias e Definições de Análise		
Categorias de Análise	Definição Constitutiva (D.C)	Definição Operacional (D.O)
Efeitos Deslocatórios	Condições ou fatores que levam à evidência, um evento dentro do campo de estruturas construídas discursivamente. (LACLAU E MOUFFE, 2015).	Espera-se operacionalizar a categoria referente aos efeitos deslocatórios, quanto a reprodução de informações aos sujeitos organizacionais, de acordo com o fenômeno estudado. No caso deste estudo, entender a reprodução do discurso de participação dentro da organização pesquisada.
Discurso	Condição de totalidade estruturada relacional. É o fruto de uma prática articulatória que forma e organiza as relações sociais. (LACLAU E MOUFFE, 2015).	Espera-se operacionalizar por meio das práticas estabelecidas pela organização. No caso deste estudo entender a forma com que o discurso é estruturado e difundido e posteriormente, entender se é aplicado na prática de forma correspondente.
Prática Articulatória	Estabelecimento de vínculo entre elementos que até o momento do discurso, não estava articulados entre si. Ao agregar esses elementos em torno de um discurso, passam a se chamar de momentos. (LACLAU E MOUFFE, 2015)	Espera-se operacionalizar, por meio dos atos discursivos adotados pelos sujeitos organizacionais, por intermédio de suas próprias compreensões sobredeterminadas, que são difundidas dentro da organização através de seu discurso.
Lógica de Equivalência	Capacidade de desenvolver um elemento identitário em comum no campo da discursividade. Onde ocorre toda a prática social. (LACLAU E MOUFFE, 2015).	Espera-se operacionalizar com intuito de entender o fenômeno estudado, que demanda por parte dos sujeitos organizacionais o mesmo tipo de entendimento, só que interpretado de diferentes formas. Ou seja, quanto a categoria referente à lógica de equivalência, são identificadas, as semelhantes demandas, das necessidades dos atores sociais envolvidos no fenômeno pesquisado, entretanto de diferentes maneiras. Assim, as necessidades pesquisadas nesta etapa do processo, se refere à maneira como os atores organizacionais, são submetidos a participar das decisões organizacionais, bem como, a forma com que esta participação é vista e interpretada pelos mesmos. Isto é determinante, a fim de estabelecer uma rede de solidariedade entre os sujeitos organizacionais, pois no fim, podem se identificar com o fenômeno independentemente de suas diferentes formas de interpreta-lo.
Lógica da Diferença	Capacidade de desenvolver um elemento identitário em comum no campo das diferentes demandas. Cada um busca uma resposta particular, para as suas demandas em comum. (LACLAU E MOUFFE, 2015)	Espera-se operacionalizar com intuito de entender o fenômeno estudado que demanda por parte dos sujeitos organizacionais diferentes tipos de entendimento, interpretado de diferentes formas. Com relação à categoria da lógica da diferença, o vínculo é estabelecido por meio das diferentes demandas, dos atores sociais envolvidos, quanto ao fenômeno estudado. Assim, as demandas pesquisadas nesta parte do estudo, considera as diferentes interpretações e pontos de vista dos sujeitos organizacionais, que são submetidos a se envolver no fenômeno pesquisado. Ou seja, espera-se entender, se o grau de envolvimento por parte dos sujeitos organizacionais quanto ao fenômeno pesquisado, é guiado de acordo com sua posição hierárquica ocupada na organização

Fonte: Elaboração própria.

Na realidade, no que se refere a este estudo, algumas categorias como a categoria política discurso, está presente em todas as falas e entrevistas realizadas. Haja vista, a pesquisa ter sido organizada em torno da análise de um discurso político. Ocorre que por uma questão de organização a categoria discurso, como forma de análise será desenvolvida no objetivo específico dois. Assim, a categoria política referente ao discurso está presente em todos os objetivos específicos delineados. Entretanto, vai ser no objetivo específico dois, que o mesmo será explicado de maneira mais apreciada.

Dessa forma, com intuito de organizar os dados levantados, os coletados na primeira etapa de pesquisa, permitiram selecionar as categorias de análise, a fim de possibilitar a incorporação de todos os dados coletados, nas categorias propostas pelo

estudo. Neste sentido, as categorias propostas, foram definidas, apropriadamente, voltadas para o problema de pesquisa. Para a segunda etapa, será realizada a divisão dos dados coletados, dentre as categorias estabelecidas na primeira etapa. Por fim, a terceira e última etapa, referente ao tratamento e interpretação dos dados, será a etapa em que a pesquisadora realizará a interpretação referente aos dados coletados, fazendo as inferências e conclusões pertinentes.

3.6 Limitações da pesquisa

No que se refere à limitação de pesquisa, a mesma está relacionada justamente com a problemática escolhida para objeto de pesquisa. Haja vista o tema envolvendo a participação ter, sua discussão entre pesquisadores e estudiosos da ciência da administração, se iniciado há alguns anos, ainda atualmente, é alvo de intensos debates de teóricos que estudam a respeito, a fim de estabelecer ações ainda porvir, acerca do tema. Ao passo, que novos eventos, quase que diários, servem para nutrir e expandir o campo estudado.

Considerada outra limitação, por parte da pesquisadora, se refere ao fato da dificuldade encontrada em realizar entrevistas com os dirigentes da organização. Representantes apontados como relevantes no processo, ainda que tenham sido feitas inúmeras tentativas de contato, por parte da mesma. Assim, diante disto, na tentativa de evitar que este problema se tornasse um obstáculo, foram realizadas entrevistas com gestores que desempenham ou desempenhavam atividades na organização pesquisada. Isto ocorreu, pois, ainda que tal limitação tenha resultado em um contratempo na análise realizada, foi necessário, a fim de minimizar estes efeitos. Assim, vale destacar, que os gestores entrevistados, ou estavam atuando ou já haviam atuado na organização (no prazo estipulado de no máximo um ano), até pouco tempo antes da realização das entrevistas. Isso fez com que o impacto da limitação, pudesse ser minimizado.

Enfim, as entrevistas foram realizadas de maneira individual, tendo em vista principalmente, a epistemologia adotada para análise e mencionada no referencial teórico. A TPD, indica a análise e tem o intuito de verificar o entendimento de cada sujeito, acerca do objeto que se está pretendendo pesquisar. Assim as perguntas realizadas tinham o intuito de responder, assimilar e entender a percepção dos representantes organizacionais, com relação ao objeto que estava sendo pesquisado, dentro do seu campo/ área de atuação. Tal como eram as tomadas de decisão, em cada área de atuação, dentro da organização

pesquisada. Assim, as respostas dadas pelos entrevistados, foram consideradas suficientes, quanto a auxiliar a pesquisadora a esclarecer o discurso praticado, na área pesquisada.

4. Análise de Dados

A seção a seguir tem o propósito de analisar tanto os dados primários, obtidos através das entrevistas, quanto dos dados secundários, obtidos por meio de pesquisa bibliográfica. A fim de entender o vínculo estabelecido, entre as relações formadas, mediante a fenômeno estudado. Assim, para tal, foi definido que com o propósito de estabelecer uma melhor compreensão, serão selecionados e exibidos trechos das entrevistas fornecidas, que permitam uma melhor alusão ao tema estudado. Este será seguido de uma conferência dos dados obtidos, através da literatura levantada no campo de ação pesquisado. E ao final, o esclarecimento das informações de forma conjunta, baseada no referencial teórico aplicado neste estudo.

Neste sentido, primeiramente foi realizado um levantamento acerca da organização pesquisada. Esse levantamento levou em conta as características de gestão da organização, que segundo a mesma, são baseadas em seus princípios e diretrizes, os quais devem ser orientadores das práticas organizacionais, por parte de todos os sujeitos que atuam na organização.

Em segundo, procurou-se explorar fatos que de alguma maneira possam ter marcado os entrevistados, quanto ao acontecimento/ desenvolvimento do fenômeno estudado na organização pesquisada, em que os mesmos atuavam ou já haviam atuado. Dessa maneira foi possível caracterizar de modo mais específico, não somente os atores que existiam no campo, como também as práticas que orientam e conduzem o discurso de participação, difundido dentro da organização.

Por fim, para que fosse pudesse proceder neste processo de caracterização das atividades dos sujeitos e dos sujeitos em si, dentro da organização, foram determinados os objetivos específicos deste estudo. Assim, é fundamental estabelecer a forma com que os objetivos específicos foram alcançados, por meio das categorias de análise, anteriormente determinadas neste estudo. Isto é, os objetivos específicos foram alcançados por meio das perguntas realizadas aos entrevistados no questionário semiestruturado, o qual encontra-se no APÊNDICE I deste estudo.

O questionário por sua vez, foi dividido em blocos, determinados pelas categorias de análise. Assim, a relação estabelecida entre os objetivos específicos e as categorias de análise, foram determinadas através das perguntas realizadas, no questionário elaborado.

Isso foi decisivo no processo de estabelecer a forma como as práticas organizacionais, são operacionalizadas dentro da organização.

Dessa forma, é possível também observar no questionário elaborado, que cada pergunta foi pensada e realizada aos entrevistados, com intuito de responder ao menos um objetivo específico definido. Assim, através das perguntas realizadas, fica evidente o empenho em se atender as demandas estabelecidas neste estudo. É importante também mencionar, o fato de que como trata-se de um questionário aplicado de maneira semiestruturada, foi possível inserir algumas perguntas a mais, de última hora, com intuito de aprofundar o discurso de cada entrevistado. Assim, como cada entrevistado possui uma forma específica de tratar da problemática estudada, ou seja, cada sujeito possui uma forma diferente de interpretar a participação. Assim, foi necessário aplicar o questionário de forma também específica, a fim de apurar melhor a informação disponibilizada. Todavia, é importante salientar que, ainda por se tratar de um questionário semiestruturado, algumas perguntas a mais que foram feitas para alguns entrevistados, não necessariamente foram feitas para outros.

Deste modo, no sentido de demonstrar a relação estabelecida entre os objetivos específicos, alcançados por meio das categorias de análise determinadas, que por sua vez, foram determinantes em orientar a forma com que as atividades são desempenhadas na organização, o fluxograma abaixo, tem a função de ilustrar esta relação.

Figura 1: Desempenho de atividades na organização “GAMA”



Fonte: Elaboração própria.

Assim, no decorrer das próximas seções, serão apresentadas, de maneira apurada, as categorias de análise, permitidas pelo referencial teórico aplicado, em que os discursos dos entrevistados puderam ser incorporados.

4.1 Primeiro Objetivo Específico:

- Caracterizar a organização estudada, com intuito de compreender a forma com que foram iniciadas as práticas de participação.

4.1.1 Contextualização da organização pesquisada

Este estudo tem como objetivo geral evidenciar a aplicação do discurso referente à participação no ambiente organizacional. Além disso, com objetivos específicos, pretende expor, os elementos que constituem o discurso da organização na prática e articular tal elaboração, com as teorias de discurso organizacionais disponíveis, existentes na área acadêmica.

Neste sentido, a fim de contribuir para o alcance deste objetivo, nesta seção será realizada, a contextualização da organização pesquisada. Dessa forma, vale a pena justificar o motivo que levou a pesquisadora, a selecionar esta organização em específico, para o estudo que segue. Ocorre que, além de ser uma organização a qual expõe publicamente, a execução da participação como metodologia de gestão em seu escopo. Vale ressaltar que a autora deste estudo, atuou e executou atividades de forma remunerada, regida pela CLT, durante seis anos, no período de 2008 a 2013, nesta organização. Daí o interesse em pesquisa-la, tanto quanto suas práticas.

4.1.2 Explicando a organização

Primeiramente, é importante destacar o nome fictício que será dado a organização estudada (organização “GAMA”), com intuito de resguardar todos os direitos, tanto à pesquisadora quanto a organização que será pesquisada.

A organização “GAMA”³⁰ nasceu com a decisão da união de duas outras organizações que já atuavam no ramo de bebidas no Brasil, em 1999. Seu surgimento impulsionou o setor de bebidas brasileiro, ampliando o leque de produtos de qualidade a preços acessíveis, incentivando o lançamento de inovações, gerando impostos e oportunidades de empregos.

Na época da fusão, as duas empresas empregavam 16 mil pessoas. Atualmente, a organização “GAMA” tem mais de 52 mil funcionários, dos quais aproximadamente 34 mil, só no Brasil. Sua cadeia produtiva emprega, de ponta a ponta, cerca de seis milhões

³⁰ Informações retiradas na íntegra por meio do site da organização.

de pessoas. Hoje, mais de 100 profissionais brasileiros, ocupam cargos de liderança em todas as operações da organização “GAMA” no mundo (EUA, Europa, China, Rússia).

Sendo uma empresa de capital aberto, com sede em São Paulo, no Brasil, a organização “GAMA” é quarta maior cervejaria do mundo e líder do mercado latino-americano, produzindo e comercializando cervejas, refrigerantes e bebidas não carbonatadas. A organização integra a maior plataforma de produção e comercialização de cervejas do mundo.

Seus produtos são distribuídos em aproximadamente dois milhões de pontos de venda, alcançando 14 países das Américas. O Brasil tem uma representação de aproximadamente 70% do mercado de bebidas. Hoje a empresa é composta pelas principais marcas de cervejas e bebidas carbonatadas. São também os maiores engarrafadores da PepsiCo fora dos Estados Unidos e a marca líder do mercado brasileiro no segmento de refrigerantes. Atua no Brasil com a RefrigeNanc (refrigerantes, bebidas não alcoólicas e não carbonatadas), na Argentina, Bolívia, Chile, Paraguai e Uruguai com a Quinsa e no Equador, Guatemala, Nicarágua, El Salvador, Peru, República Dominicana e Venezuela, com Hila-ex.

No entanto, “o maior patrimônio da organização “GAMA”, é a sua gente”. (ORGANIZAÇÃO GAMA, 2016). Assim de acordo com a organização, a companhia investe de modo contínuo no desenvolvimento de seus funcionários. A gestão dos treinamentos, bem como dos cursos internos e externos, é realizada pela sua Universidade³¹, que, em 2013 investiu no treinamento de mais de 68 mil pessoas, recebeu investimento de R\$ 32,2 milhões, promovendo 64 programas e 1.008 cursos. Nela, todos são incentivados a agir como “donos do negócio”, buscando os melhores resultados e recebendo o devido reconhecimento com base em méritos.

Com a visão de “ser a melhor empresa de bebidas em um mundo melhor”, estão alinhados a isso, na sua missão³² com intuito de promover a construção de uma empresa sustentável, com base em dez princípios que são, divididos em três blocos: o bloco um é referente a sonhos, o bloco dois refere-se à gente, por fim o bloco três é referente à cultura.

³¹ Universidade da Organização GAMA é uma instituição criada pela própria organização com intuito de preparar seus funcionários para novos desafios. Visando desenvolver as competências e a gestão de conhecimento acerca da organização. Um programa de capacitação e treinamento dos profissionais que nela trabalham. (ORGANIZAÇÃO GAMA, 2016).

³² “Criar vínculos fortes e duradouros com os consumidores e clientes, fornecendo-lhes as melhores marcas, produtos e serviços”. (ORGANIZAÇÃO GAMA, 2016).

Esses blocos correspondem ao lugar de onde vem o estímulo da organização, à viabilidade de participação organizacional, tratando a mesma como algo crível. Assim, de acordo com a organização, a existência dos blocos vai além de orientar a geração de resultados econômicos para seus acionistas, tem como objetivo proporcionar valores e benefícios para a sociedade e para o meio ambiente. (ORGANIZAÇÃO GAMA, 2016). Sua atuação orientada pelos blocos, está sustentada em três pilares: “políticas de consumo responsável dos seus produtos, iniciativas ambientais contínuas e compromisso permanente com as comunidades onde a organização está presente”. (ORGANIZAÇÃO GAMA, 2016).

Conforme já mencionado anteriormente, no primeiro momento do estudo, foram levantados os dados secundários, coletados por meio da pesquisa bibliográfica, através de cartilhas padronizadas. Utilizadas para a divulgação interna da cultura da organização, para seus/suas trabalhadores/as. Os dados secundários foram coletados primeiramente, com intuito da pesquisadora reunir, mais informações tanto a respeito da organização, quanto a respeito do fenômeno organizacional pesquisado.

4.1.3 O contexto da organização sob seus princípios

A partir deste ponto o estudo terá como finalidade, responder diretamente aos objetivos específicos determinados anteriormente, assim, esta seção será determinante em alcançar o primeiro objetivo específico proposto.

A necessidade de uma reestruturação de gestão, deu origem a uma série propostas que foram manifestadas pela organização, por meio de princípios organizacionais, que são aplicados em todos os níveis hierárquicos. A implementação dos princípios na organização “GAMA”, corresponde a uma sugestão de implementação de um tipo de gestão atual, por parte da organização, no sentido desenvolver os pilares da mesma. Sinalizando práticas, que se desmembram e orientam as ações e os comportamentos, que visam a manutenção e a divulgação, e o significado de cada princípio, da cultura organizacional.

De acordo com a organização “GAMA” (2010), a criação de tais princípios foi fundamental no entendimento de que, toda a organização necessitava de discernimento com intenção de desenvolver um tipo de gestão, orientado para o progresso das ações e dos comportamentos, interessados pela mesma. Assim, para a organização, esse corresponde a um tipo de mecanismo organizacional, utilizado a fim de orientar as práticas, para o próprio desenvolvimento.

Nesse sentido os procedimentos estabelecidos neste conjunto de princípios, foram ampliados e estruturados em 10 diretrizes, que constituem a cultura da organização “GAMA”, ou seja, como eles chamam, o modo da “Gente GAMA fazer as coisas”. (ORGANIZAÇÃO GAMA, 2010).

Assim, de acordo com a organização, as 10 diretrizes responsáveis pela manutenção e divulgação da sua cultura, podem ser visualizadas no quadro abaixo. Neste quadro estão as definições constitutivas de cada diretriz e sua definição operacional correspondente, ou seja, a forma através da qual, a organização aguarda que cada uma dessas diretrizes, sejam cumpridas diariamente. Assim, conforme mencionado acima, o conjunto de orientações são divididas em três blocos, correspondentes à sonho, gente e cultura, que são os pilares pelos quais a organização tem o interesse de ser erguida.

As diretrizes são representadas teoricamente pelos pontos nodais. Isto é conforme mencionado anteriormente, os pontos nodais representam o ponto fixo, que tem o intuito de estabelecer, o significado de um discurso em particular. Ou seja, a ordem hegemônica do discurso vai ser estabelecida, a partir das diretrizes determinadas pela organização. Toda ordem discursiva organizacional, parte de um ponto fixo ou ponto nodal, que neste caso, correspondem as diretrizes organizacionais. Para Mendonça (2009), a ordem hegemônica é estabelecida a partir do momento que se consegue fixar a significação de discursos, em torno de um ponto nodal, que não estavam articulados previamente, entre si, ou estavam articulados entre si, entretanto de forma precária e contingente.

O ponto nodal é um ponto que, resultante de uma prática articulatória, reúne os interesses e demandas de diferentes elementos, articulando-os entre si. O deslocamento é um momento de ruptura com os significados que antes eram fixados, abrindo, ao mesmo tempo, a possibilidade para o surgimento de novos sentidos, pressionando o campo da discursividade no sentido de elaborar novas significações. Este ponto nodal precisa ser um significante vazio, um termo que possa, ao mesmo tempo, significar várias coisas diferentes, várias demandas. (BARCELLOS E DELLAGNELLO, 2014. P.410)

Assim, abaixo serão determinados os pontos nodais, ou diretrizes organizacionais, as quais orientam o discurso hegemônico organizacional. São elas:

QUADRO 3 - Diretrizes da organização "GAMA"		
Blocos	Definição Operacional (D.O)	Definição Constitutiva (D.C)
SONHO	1. "Um sonho grande e desafiador motiva a todos. Queremos ser a melhor e mais rentável cervejaria do mundo" (ORGANIZAÇÃO GAMA, 2010)	Espera-se operacionalizar esta diretriz, através da determinação dos sonhos, que a organização deseja alcançar. É através disto, que é motivado o desenvolvimento da Companhia.
GENTE	2. "Pessoas excelentes, com liberdade para crescer em velocidade compatível com seu talento e recompensadas adequadamente, são ativos mais valiosos da nossa Companhia." (ORGANIZAÇÃO GAMA, 2010)	A operacionalização desta diretriz ocorre por meio das pessoas que são contratadas, e a forma com que as mesmas são tratadas, por meio de meritocracia, informalidade e sinceridade.
	3. "Nossos líderes devem selecionar pessoas com potencial para serem melhores que eles. Avaliaremos nossos líderes pela qualidade das suas equipes." (ORGANIZAÇÃO GAMA, 2010)	A operacionalização desta se dá através das pessoas que são contratadas, por quem serão seus líderes. O líder possui a responsabilidade de atraí-las, desenvolvê-las e motivá-las, e servir de fomento para o crescimento de suas carreiras.
CULTURA	4. "Nunca estamos completamente satisfeitos com nossos resultados. Tolerância zero ajuda a garantir uma vantagem competitiva e duradoura." (ORGANIZAÇÃO GAMA, 2010)	A operacionalização se dá pelo esforço da organização, que está sempre buscando seu desenvolvimento em relação ao mercado, através da sua constante insatisfação com os resultados alcançados. Vislumbrando sempre o desafio que está a frente, contudo lembrando sempre da cultura, que é o cartão de visita da organização, para atrair as pessoas a trabalhar na empresa.
	5. "Nosso foco em resultados nos leva dedicar tempo e energia ao que é essencial para nosso negócio. Resultado é o combustível para nossa Companhia." (ORGANIZAÇÃO GAMA, 2010)	Espera-se operacionalizar a fim de garantir um resultado duadouro. É necessário manter o foco e garantir o cumprimento das metas, pois somente o lucro é capaz de atrair investidores, gerando oportunidade de carreira, e mantém a organização funcionando.
	6. "Somos uma companhia de donos. Donos assumem resultados pessoalmente." (ORGANIZAÇÃO GAMA, 2010)	Espera-se opracionalizar por meio dos donos, que são habilitados a tomar as decisões pelos sesus negócios e vivem com suas conseqüências. Possuem autoridade e têm responsabilidade de assumir seus resultados pessoalmente para a construção de seu negócio diariamente.
	7. "Acreditamos que o bom senso e simplicidade orientam melhor que sofisticação e simplicidade." (ORGANIZAÇÃO GAMA, 2010)	Espera-se operacionalizar pela forma de se expressar e agir, na simplicidade. As decisões são tomadas com base nas análises dos fatos, que são realizadas. Todos têm acesso às informações. Os ambientes são abertos, e é assim que todas as rotinas devem ser gerenciadas, em todos os níveis de negócio.
	8. "Gerenciamos nossos custos rigorosamente a fim de liberar mais recursos para suportar nosso crescimento no mercado." (ORGANIZAÇÃO GAMA, 2010)	A organização deve ser enxuta, no sentido de controlar totalmente os custos, pois somente dessa forma, será possível comportar o seu crescimento no mercado.
	9. "Liderança pelo exemplo pessoal é o melhor guia para nossa cultura. Fazemos o que falamos." (ORGANIZAÇÃO GAMA, 2010)	Epera-se operacionalizar por meio das atitudes e comportamentos, que têm mais poder do que as palavras. Nada substitui a presença do líder no local, assim para um melhor gerenciamento do negócio, o líder deve estar sempre presente, no mercado, na área administrativa, no centro de distribuição ou na revenda.
	10. "Não pegamos atalhos, integridade, trabalho duro e consistência são a chave para construir nossa Companhia." (ORGANIZAÇÃO GAMA, 2010)	Epera-se operacionalizar com base no fato de que a organização não deve ser construída com base em truques, crescimento baseado em truques não se sustenta. A segurança e qualidade nos serviços devem ser prioridade e não podem ser comprometidas.

Fonte: ORGANIZAÇÃO GAMA, 2010.

De acordo com a organização “GAMA”, as diretrizes foram criadas tendo em vista a necessidade de tornar melhor as práticas internas da organização, aperfeiçoando a administração orientada para maximização lucro, por meio de foco nos resultados. Assim, as diretrizes desenvolvidas, foram orientadas pelas três perspectivas determinadas, pois para a organização, a sua gestão deve ser construída com base em pilares sólidos, consistentes e duradouros. (ORGANIZAÇÃO GAMA, 2010).

Assim, quanto a forma da organização, de dar sentido aos blocos estabelecidos, a mesma explica como foi determinada a composição de cada um deles. O primeiro bloco, relacionado à perspectiva sonho, corresponde ao desejo, o objetivo que a organização anseia alcançar. O segundo bloco referente à gente, representa a forma com que a organização trata o trabalho em equipe. Para eles, a habilidade de construir relacionamentos interpessoais sólidos, é fundamental para o funcionamento, manutenção e propagação da cultura organizacional. A qual dá origem ao último bloco, cultura, que está relacionada a forma com que é construída a organização, voltando os sujeitos organizacionais para altas performances e competências. (ORGANIZAÇÃO GAMA, 2010).

Tendo em vista a perspectiva de tornar a organização “GAMA”, se tornar “a melhor e maior, empresa de bebidas do mundo”, as diretrizes de gestão foram associadas por meio de seus grupos, com intuito de propor uma prática de administração mais contemporânea. (ORGANIZAÇÃO GAMA, 2010).

Neste sentido, com intuito de alterar o cenário administrativo existente, a fim de garantir melhores práticas para a organização, as diretrizes determinadas por meio dos blocos relacionados são mecanismos de mudança de gestão. Através dos quais, a organização busca novos modos de desenvolver habilidades e técnicas, para uma melhor implementação dos processos organizacionais. (ORGANIZAÇÃO GAMA, 2010).

Figura 2: Pilares de Princípios de Cultura da Organização “GAMA”.



Fonte: Organização “GAMA”, 2016

4.1.4 O contexto da organização “GAMA” antes da implementação das práticas de participação como metodologia de gestão

Por se tratar de uma organização atuante no mercado nacional e internacional, a organização “GAMA”, apesar de manter confidencialidade acerca de suas práticas organizativas internas, possui grande visibilidade midiática, e é com frequência citada em “cases”, no ambiente teórico acadêmico. Isso ocorre, pois apesar do sigilo quanto as suas práticas, a organização “GAMA”, em virtude das suas conquistas no mercado onde atua, passou a ser referência, principalmente, no que diz respeito às suas habilidades, quanto à gestão de pessoas e recursos.

Ocorre que independentemente da confidencialidade dos processos, e em virtude de a fusão organizacional ter ocorrido já há alguns anos, não foi possível encontrar funcionários ou até ex-funcionários, que pudessem fornecer dados, quanto a forma de gestão aplicada, antes da união entre as duas organizações. Nesse sentido, é essencial reforçar que, o único histórico referente à metodologia de gestão, aplicada na organização “GAMA”, que se tem disponível para este estudo, data do período da fusão até os dias atuais.

Contudo, algumas justificativas sugeridas por gestores que atuaram na organização “GAMA”, após a fusão, insinua que tal situação referente à metodologia de gestão, baseada na participação, estava associada a uma tentativa de restabelecer os bons resultados da organização, haja vista, uma alteração no desenvolvimento administrativo, sofrida pela mesma. Assim, para os gestores entrevistados, da organização “GAMA”, este

cenário de alteração foi determinado por meio do resultado, de principalmente, fatores internos.

Eu acho que foi porque a empresa tinha uma equipe muito boa, pelo menos nessa unidade que eu trabalho. Então aconteceu de a empresa passar por uma crise interna com os vendedores. E os vendedores são o principal desse negócio. Acontece que aqui dentro da empresa existe um incentivo chamado PEX, que é o nosso programa de excelência, e nesse programa as melhores unidades são premiadas financeiramente no final do nosso fechamento do ano. Aqui o nosso fechamento anual, acontece em todo mês de março, final do primeiro trimestre. E a Regional Rio de Janeiro que é onde eu trabalho estava há alguns anos sem levar nenhuma premiação. Quer dizer, os funcionários trabalhavam o ano todo, muitos batiam muitas metas e no final do período não estavam levando o seu prêmio para casa, e isso a gente aqui, sabe que desmotiva qualquer equipe. Então, foi a partir daí que eu vi que a empresa parou para pensar. Na verdade, ela teve que parar para pensar, porque com essa situação muitos profissionais estavam indo embora. Então...assim, é claro que essa mudança de perfil de gestão foi boa, mas também foi bastante conveniente. (Gestor na Área de Vendas Segmentada).

Já é possível observar que a ideia de uma metodologia de gestão, baseada na participação, surgiu na organização oportunamente após uma crise administrativa enfrentada. E teve como um desafio significativo, o de retomar o rumo da mesma, restaurando sua personalidade, a fim de resgatar seu vigor organizacional. Para tanto, a fim de enfrentar os desafios, para a organização “GAMA” todas as práticas adotadas, seriam exercidas com base no princípio da participação. (ORGANIZAÇÃO GAMA, 2016).

4.1.5 Práticas organizacionais aplicadas

O estudo desenvolvido possui, como objetivo crucial, analisar o desempenho das práticas organizacionais, quanto ao discurso de participação implementado, a fim de evidenciar os procedimentos utilizados, dentro dos estudos organizacionais.

Neste sentido, no que tange à organização pesquisada, buscou-se romper com o paradigma tradicional, também utilizado nos estudos organizacionais, que compreende as organizações como instituições limitadas e idealizadas, com finalidade elaborada para que suas metas definidas, sejam de maneira lógica, cumpridas. Dessa maneira, ao passo que a pesquisa se redireciona, cria-se oportunidade para que os sujeitos organizacionais, participem das decisões políticas da empresa. Criam-se igualmente dispositivos a fim de não se restringir as liberdades, tornando o exercício do poder à participação acessível, não somente às elites. (NETTO, 1987). Dessa forma, é possível afirmar que através do discurso difundido pela organização, é que fica possível identificar a existência da coerência nas práticas organizacionais determinadas pelos gestores e executadas pelos

sujeitos, por eles liderados, bem como será analisado no segundo objetivo específico abaixo.

4.2 Segundo Objetivo Específico

- Identificar as principais características relacionadas ao discurso de participação, desenvolvido pela organização.

4.2.1 Identificação das características relacionadas ao discurso de participação

Com o propósito de identificar as principais características relacionadas ao discurso de participação desenvolvido pela organização, foi perguntado aos entrevistados, a forma com que eles costumavam participar, tendo em vista a forma com que a participação era proposta por parte da organização.

Assim, com relação às características relacionadas ao discurso de participação, um componente de destaque, foi o deslocamento em relação à comunicação, quanto ao momento ou acontecimento em que para os sujeitos organizacionais, a organização inicializou em suas práticas internas, a metodologia de gestão baseada nas práticas de participação. A maior parte dos atores apontou que tais práticas quanto à participação foram iniciadas devido ao fato de ser conveniente à organização, haja vista uma má fase sofrida pela mesma, em um período de ajustes.

Neste sentido, quanto as práticas de comunicação, identificou-se através das narrativas disponibilizadas pelos entrevistados, a forma comumente encontrada pela organização, a fim de abordar a questão da participação, quanto a transição de metodologia de gestão entre seus elementos. Não se sabe ao certo o período, em que a metodologia da participação, fora implementada como metodologia de gestão na organização. Contudo foram empregadas práticas de comunicação alternativas, inspiradas no conteúdo hegemônico.

Quanto às práticas de comunicação alternativas, enfatizaram-se as reuniões de controle, alinhamento e planejamento semanal utilizadas pela gestão, com intuito de divulgação da metodologia de gestão e da comunicação com os demais integrantes da organização.

Assim, apesar de a metodologia baseada na participação ser considerada um grande avanço por parte dos sujeitos organizacionais quanto a gestão da organização. O surgimento deste tipo de gestão foi tido por alguns dos entrevistados, como oportuno,

haja vista, ter sido a partir do período de crise interna, que a organização começou a incentivar práticas participacionais, por parte de seus trabalhadores, em uma tentativa de se destacar de maneira definitiva, ante ao mercado.

(...)Então que acontece eu acho que ela (a organização), começou a perceber quando começou a ficar um pouco pra trás. Ficou um pouco para trás das outras unidades, aí começaram a mudar um pouco a forma de agir com a gente. Então, assim, eu acho que começaram a dar mais treinamento aí começou a melhorar. Ficaram inclusive mais de olho no vendedor, em relação a isso aí. Começou a melhorar tanto, que a unidade que eu estava começou a crescer bastante, começou a crescer até mais do que as outras unidades que já eram bem melhores que a gente, só que isso conseguiu fazer muita diferença. (Gestor na Área de Vendas da Região Norte de Atendimento).

Olha, essa prática de ouvir o funcionário...aqui nem sempre foi assim, não. Aconteceu mesmo depois de alguns problemas que a filial aqui do Rio começou a enfrentar. Porque antes, bem lá no início, deixa eu ver estou aqui há mais ou menos 10 anos, não era assim, não. E teve uma época que era pior ainda. Era assim...a gente trabalhava o ano inteiro, batia todas as metas. E isso ia para o quadro da Regional Rio. Chegando lá os gerentes da Regional tinham como se fosse uma régua de corte. Isso significa que, mesmo se a gente aqui, os gestores e os vendedores, se nós batêssemos a meta durante todo o ano, nada garantiria que nós ganharíamos a bonificação, e dinheiro no fim do ano. Porque eles levavam as informações para regional e depois só informavam quem ganharia o incentivo. Então, no fim a decisão de quem iria ganhar, era da gerência regional. A gente sabia que existia uma régua de corte, e que a princípio haveria uma conta, mas começou a ficar estranho, quando eu mesmo vi muita gente que batia a meta somente metade do ano, levar a grana no lugar de quem batia a meta os 12 meses do ano. Ou seja, o fato de você bater as metas, não significava levar o dinheiro. E isso aconteceu com muita gente da mesma equipe. Tinha na época uma equipe do financeiro, que tinha uns três analistas. Todo mundo era responsável por bater a meta da equipe, a equipe foi lá e apresentou os resultados, bateu a meta. Acontece que de três pessoas na mesma equipe que se esforçaram para apresentar os números, só um levou. E isso causou confusão, né! Foi o próprio caos, e foi difícil explicar isso para as equipes, e isso acabou causando a perda de muitos ótimos profissionais. A empresa teve que rever isso. E foi a partir daí que as coisas começaram a mudar. Tiveram que mudar, né! Foi necessário. Então eles começaram a ouvir mais as necessidades dos funcionários, e até os incentivos mudaram. Eles disseram que era uma nova abordagem de gestão, mas a gente sabia que era porque a coisa tinha ficado feia. Então, agora é por unidade. A unidade que bater, todo mundo leva, mas que foi por necessidade, eu creio que sim. (Gestor na Área de Vendas Subsegmentada).

Os episódios mencionados, através das entrevistas disponibilizadas acima, pelos entrevistados, correspondem aos eventos mencionados na literatura levantada, no referencial teórico, acerca da operacionalização do que compreende reprodução, dos efeitos deslocatórios. Ocorre que, de acordo com os princípios elaborados pela organização, no que tange a participação, o papel da mesma foi estabelecido com intuito de estreitar os laços de comunicação intra organizacional, ao passo que incentiva o crescimento de seus trabalhadores, em paralelo, com o crescimento da organização em si. Isso fica demonstrado em afirmações, retiradas das diretrizes desenvolvidas pela organização, como “pessoas excelentes, com liberdade para crescer em velocidade

compatível” ou “companhias excelentes, são formadas por pessoas excelentes”. (ORGANIZAÇÃO GAMA, 2016).

Ocorre que de acordo com o depoimento dados pelos entrevistados quanto a percepção, acerca deste conteúdo, a metodologia de participação, somente fora implementada devido a falhas, que a antiga metodologia de gestão utilizada, estava causando. Independentemente do que pudesse ser dito pela organização, o fato é que foi possível observar na leitura feita pela pesquisadora por meio dos comportamentos dos sujeitos entrevistados, tanto quanto em suas falas contidas, que essa alteração na metodologia de gestão ocorreu, mas não, pela organização acreditar que a forma de gestão baseada na participação era a mais acertada, ou no sentido de, estabelecer uma maior relação do funcionário com a organização em si, a fim de estreitar os laços e melhorar a sinergia entre eles, mas sim, com intuito de melhorar as condições de controle exercida sobre os sujeitos organizacionais.

Segundo os entrevistados citaram, a organização já possuía em seu interior, uma mão de obra técnica capacitada para desenvolver a organização, até os objetivos que a mesma vislumbrava alcançar. Entretanto, uma dessas falhas corresponde ao fato de a mesma não cuidar de seu principal recurso, sua gente, de forma apropriada. Neste sentido, aos serem questionados, sobre este fenômeno, praticamente todos os entrevistados mencionaram a existência, sim de pessoas excelentes e tecnicamente capacitadas, para execução de atividades pertinentes ao negócio.

Ressalta-se aqui, então, uma resignificação do entendimento da implementação da metodologia de participação, através dos discursos praticados pela organização e a repercussão do discurso para os trabalhadores. O trecho abaixo, evidencia esta colocação.

Compreendo que atualmente a organização GAMA, realmente tenha se tornado referência no mercado mundial onde atua, mas também acredito que isso já poderia ter sido alcançado há alguns anos. Hoje trabalhamos aqui só com os melhores. Os melhores tecnicamente em suas áreas, estão aqui. As pessoas que estão aqui, sacam mesmo do negócio. Isso dá para perceber nitidamente através dos nossos números, mas isso não significa que antes disso, não tinham pessoas excelentes trabalhando com a gente. Esse livrinho com os princípios foi publicado, o que? Há uns 9 anos atrás? Provavelmente...então, onde estão as pessoas antes desse livrinho? Porque elas existiram, e eu mesmo conheci várias. Verdadeiros talentos desperdiçados. (Gestor na Área de Vendas Subsegmentada).

Assim, ainda nesse contexto foi possível observar pela fala do entrevistado que para ele, a metodologia de participação, foi implementada como uma boa opção, para os problemas que a organização “GAMA” vinha enfrentando, entretanto, apesar disso, ainda

para os entrevistados, ela não deixa de ser uma manobra encontrada pela organização, utilizada em um período de difícil conjuntura. Ou seja, isto significa dizer que para a organização, a metodologia de participação serviu para salvar os negócios. Todavia, para os trabalhadores que ficaram na organização, interpretaram a participação como uma metodologia, que apareceu no momento oportuno, e que permitiu que a organização, não sofresse mais com as consequências de seus próprios atos.

Assim, é possível observar a participação, por meio de uma articulação da teoria utilizada, com os eventos ocorridos dentro da organização, e como os eventos que foram reproduzidos pela organização. Elucidando os acontecimentos, a participação é considerada um significante vazio, ou seja, o elemento passível de ressignificação, pelos diferentes sujeitos inseridos no contexto pesquisado. Isto quer dizer que, a metodologia de participação, pode ser interpretada de diferentes maneiras, (por exemplo, para a organização significou salvação e para os gestores, oportunidade) para os sujeitos inseridos em determinado contexto. Assim, a forma com que ela é ressignificada para esses diferentes sujeitos, compreende o efeito deslocatório. Ou seja, as articulações de diferentes formas, a fim de interpretar o ponto nodal, neste caso a participação, foi viabilizada através da oportunidade determinada por Laclau e Mouffe (2015) como um significante vazio.

Assim, a corroborando a perspectiva mencionada no referencial teórico, a participação se torna um elemento de convergência de identidades, a ponto de transformar-se em um significante sem significado, perdendo seu significado próprio. Neste sentido, a composição do conceito se altera de acordo com a trajetória que está sendo analisada, o conceito de participação é contingente, visto sua transitoriedade.

Ainda nas características relacionadas ao discurso de participação, no que se refere ao discurso em si, ao serem consultados sobre as práticas estabelecidas pela organização, com intuito de compreender a forma, com o que o discurso é estruturado, difundido e posteriormente aplicado, os gestores entrevistados mencionaram a validade da ação do discurso, acerca da participação, empregado na organização.

Foi possível observar informações sobre a ordenação das atividades, uma vez que o elemento que se destacou. Esse, corresponde aos mecanismos de conservação da organização. Assim, de acordo com a organização GAMA (2016), quanto a conservação para a manutenção da organização, a mesma desenvolveu práticas, com intuito de

controlar a realização das atividades de discussão da nova política adotada, como metodologia de gestão. Para isto, foram realizadas, sob a iniciativa da organização, pesquisas de relacionamento, treinamentos com seus trabalhadores e reuniões de planejamento com frequência semanal, abordando a problemática implementada, com intuito de controlar as práticas, a fim de garantir o competente funcionamento da metodologia adotada.

Quanto a essa pertinência do discurso de participação, ficou evidente nos seguintes trechos, fornecidos pelos gestores:

Eu acho bem válida. Acontece na minha empresa. Acho que a gente, normalmente na empresa, tem pesquisa que a gente dá o nome de pesquisa de “engagement”, onde você consegue ouvir o que o funcionário tem a dizer, não só sobre os líderes, sobre as metas que são desdobradas para eles, sobre higiene, seja do banheiro se falta papel, se o local de trabalho está ok. O que ele acha sobre a mobília que ele está usando para trabalhar. Então, normalmente trimestralmente, a gente faz uma pesquisa, uma voltada para serviços gerais e manutenção de equipamentos. E outra, sobre a sua postura com relação ao que você acha da empresa. Se você de fato está feliz ali, se de fato está sendo correspondido profissionalmente. Se é aquilo que você espera, se trocaria de empresa. Enfim, eu acho válido e eu sinto, de fato, que o processo funciona. (Gestor da Área Comercial de Distribuição).

A gente aqui tem uma pesquisa trimestral, que é chamada a pesquisa de “engagement”, e mais do que isso nós temos uma reunião semanal com as áreas de *staff* de vendas, que são o financeiro, apuração de resultado, logística e área de gente e gestão. Essa reunião é semanal, chamada de RPS (reunião de planejamento semanal). Nessa reunião, a gente informa ao financeiro, por exemplo clientes que a gente precisa negociar pagamento.... Porque o nosso financeiro faz de tudo, desde cadastramento de clientes, arquivamento de documentação, até negociação de forma de pagamento com os devedores. Então essa reunião serve para alinhar esses processos, que são coisas que as vezes a gente da área de vendas, pela correria do dia-a-dia, não consegue parar para ir até eles para conversar. Então semanalmente, essas áreas vêm até a gente para verificar o andamento dos processos e atividades. Então assim, de alguma forma, para que o meu trabalho ande, eu preciso estar alinhado com as minhas áreas de *staff*, e a minha área de *staff* também precisa estar alinhada com o meu trabalho. A gente participa ativamente, um do trabalho do outro. (Gestor na Área de Vendas Subsegmentada)

Aqui na “GAMA”, a gente tenta oferecer o máximo de participação para os funcionários. É claro que quem sempre acaba participando mais são os nossos gestores das áreas, porque eles estão internos, quase que diariamente. Não que dos nossos vendedores, que estão lá na ponta do processo, a gente não solicite a participação deles. Acontece que para eles é bem mais complicado, até mesmo pela rotina que eles têm. Por exemplo, eles chegam de manhã às 8 da manhã e vão para as suas salas de vendas. Até às 8:30hrs é a hora da matinal. Essa matinal é o primeiro evento diário que eles têm que participar, porque nela os gestores de cada área desdobram a meta diária de cada vendedor, que são calculadas pelos números de venda de cada um no dia anterior. Então de manhã eles recebem todas essas informações dos números que eles já fizeram até o dia anterior e o número eu eles terão que fazer no dia vigente, projetado até número que eles terão que fazer até o fim do mês, para todos eles baterem

suas metas. Depois disso os vendedores saem para fazer a rota de venda, e por volta das 16:30/ 17 horas eles voltam para cá, para vespertina. Na vespertina é a reunião do fim do dia, onde eles acertam os números do dia, fazem alguma solicitação às áreas de *staff*, como trazer documentação de novos pontos de venda para cadastrar. E o fechamento do dia de vendas acontece no máximo às 17:15 horas que é a hora que o link de vendas fecha. E que acaba a jornada de trabalho do dia. Então assim, o tempo deles para participar das atividades internas, das decisões, é realmente muito pequeno. Tudo tem que ser decidido na hora da matinal mesmo. E nada pode atrasar, porque quanto mais se atrasa a saída do vendedor, menos tempo ele tem de rota e de venda. (Gestora da Área de Geste e Gestão).

A compreensão da entrevistada anterior, quanto sua consciência acerca da carência da participação dos vendedores, no que se refere às tomadas de decisão na organização, é corroborada pelo trecho da entrevista abaixo, realizada com um vendedor. Neste ele destaca a predominância das opiniões, nas tomadas de decisão, por parte dos gestores.

A empresa é multinacional, é uma empresa grande, então poxa, cada peça importante. Só que nós somos números na verdade, não é o meu nome ou o nome do outro que é importante, não é a pessoa que é importante, o que é importante é um número. Então eu, no meu caso, eu acho assim falava que a gente tinha muita liberdade, mas a gente não tinha muita liberdade, era uma liberdade controlada, muito controlada. Eu acho assim que a nossa participação, era uma das participações mais importantes dentro da empresa, só que nós não éramos tratados como tal, isso tudo me fez ver algumas coisas, ter algumas visões como meus colegas também. E a nossa participação lá era praticamente a base da empresa, na verdade é isso, o vendedor era na base da empresa. As outras áreas nem tanto por que quem trazia dinheiro, quem trazia a posição que colocava a empresa lá em cima, eram os vendedores. Se o vendedor fazia besteira, a empresa caía. Se o vendedor tiver suas próprias ideias e passasse as ideias, e que desse o seu jeito para empresa andar, para empresa vender, para mostrar, o cara não era não reconhecido, era pouco reconhecido pelo que ele fazia. Então ele tinha que sobreviver. Tinha que trabalhar, tinha que inventar, tinha que correr atrás, tinha que ter jogo de cintura. Então a nossa participação era ao extremo para gente, mas para empresa eles colocavam a gente um pouco lá embaixo, sim. Isso é uma parte negativa, mas que me fez ver várias coisas, como a minha importância como vendedor o potencial. (Vendedor Atendente da Região Baixada).

Assim, retomando a questão da transitoriedade, referente ao significativo vazio da participação, a pesquisa levantou um elemento curioso, ainda sobre a interpretação do termo, para todos os sujeitos organizacionais. Os vendedores entendem que a participação é somente financeira, e apesar de ser de conhecimento deles que a participação através das tomadas de decisão existe, não se veem como atores influentes nesse processo. É concebido, para eles, como apenas um discurso, que possui uma capacidade potencial, de ser colocado em prática.

Assim, os dados coletados ao longo da entrevista e na observação quanto à interpretação do vendedor, através do depoimento dado, revelou uma não participação

por parte de realmente todos os sujeitos envolvidos na organização. O que para ele influencia o desinteresse dos trabalhadores nas atividades. Pois neste caso a participação se resume apenas, a um tipo de recurso, explorado pela organização. Neste sentido, nem um nem outro, pois se a organização não se empodera da participação, afim de mantê-la na estrutura formal, ela tampouco é capaz de empoderar todos os seus funcionários, de ponta a ponta, abrangendo todos os níveis de escalão, para que atuem nesse cenário.

Com efeito, a fim de notabilizar a viabilidade deste apontamento, destacou-se a fala do vendedor entrevistado abaixo:

Não, não tanto na prática, não tanto, mas o discurso sim. No discurso com certeza, no discurso eles eram excelentes, mas na prática real não, era bem assim não. Não era bem assim não porque houve um, lógico a gente erra também, eu tive um erro lá que eu e o colega foi até erro de digitação, erro meu mesmo de ser humano. E aí aconteceu de mercadoria ir para uma outra pessoa, nós conseguimos reverter tudo voltou com a mercadoria, mas por pouco a gente toma uma pressão que parecia que nós éramos bandidos, então isso aí, foi uma coisa que me marcou muito, eu e meu colega, e isso faz a gente pensar muito em ficar na empresa ou não. Sobre o modo que ela estava agindo com a gente, ou não sobre esse exemplo que aconteceu diretamente comigo, entendeu? Então é isso que eles tinham que rever, eles tinham que rever por quê o cara que sempre agiu corretamente e aconteceu uma fatalidade, que ele não conseguiu, que ele digitou errado uma venda, não conseguiu fazer uma venda digitou errado. Exatamente a venda tinha dois nomes, a empresa da outra pessoa tinha os dois nomes iguais, o erro foi só de prestar um pouco mais atenção porque eram dois nomes iguais e terceiro nome, tinha que abrir para mandar a venda correta, eu não sabia, estava cobrindo férias aí acabou indo para esse cara, mas aí voltou saiu tudo bem. E o cara também tinha ficha na empresa Isso aí foi bastante para eles ficarem em cima da gente, meu colega passou mal por conta da idade também, ele passou muito mal e só me mandaram embora por causa disso, aí você vê a prática de respeito. A própria prática de ter uma certa consciência das coisas, com a gente, não tivera naquele momento. Largaram o prego na gente, foi um policial lá de dentro que veio falar com ele, só faltou botar a arma na cabeça. Entrou para falar com ele, perguntou o que aconteceu. Para você ver então quer dizer tipo assim, coloca arma na mesa e pergunta... “E aí, o que aconteceu? E aí, como é que foi o negócio? O que vocês fizeram?” Para ver se o cara fala alguma coisa, que era interessante para eles, na verdade não aconteceu nada, nós não fizemos besteira com ninguém não matamos ninguém, não roubamos ninguém. Então eu acho que a prática não funcionava para gente não, era só teoria mesmo era muita teoria para o que interessava eles (Vendedor Atendente da Região Baixada).

Neste sentido, também foi possível observar que, na estrutura informal da organização, a participação é em maior parte realizada pelos representantes de área, ou gestores, pois eles possuem, ao que parece, um maior vínculo com a organização. Haja vista, o tempo empregue nas tarefas internas e seus cargos, que são considerados e chamados internamente, de cargos de confiança. Ou seja, essa afirmação revelou uma dualidade no tratamento dos sujeitos organizacionais, pois tendo em vista que de acordo com os princípios organizacionais, os líderes selecionam para trabalhar em suas equipes

apenas pessoas melhores do que eles, se os líderes já são pessoas de confiança, o mais coerente, seria a contratação de pessoas tão confiáveis quanto eles ou igualmente. Assim, todos os cargos deveriam ser cargos de confiança, e não apenas um ou outro. Assim, é possível observar, novamente, os efeitos do controle sendo minimizados pela fábula narrativa da participação, anteriormente estabelecido por Laclau e Mouffe (2015).

Dessa forma, foi possível também observar que o discurso de participação, apesar de ser difundido para toda a organização, como tarefa incomum a todos os sujeitos organizacionais, o controle deste recurso se encontra restrito a um número de pessoas. A exemplo do que ocorria, foi possível observar através do relato fornecido pelo ex-vendedor entrevistado que, com o controle da participação sob a responsabilidade dos gestores, quando os vendedores chegavam de suas rotinas externas, eram recebidos pelas pessoas que os controlavam, assim como sua participação, ou seja seus gestores. Essas pessoas apenas lhes contavam de maneira informal, como a participação deles estava sendo considerada, e como estava sendo realizado o controle, que era determinado através das reuniões de planejamento semanal, feitas com a presença apenas, de gestores das áreas de atuação. Os dados provenientes das entrevistas dos gestores e do vendedor, corroboram esta afirmação, haja vista, a menção à essa prática ser incomum às duas partes.

Normalmente a gente tem reuniões semanais, nessa atual função, onde a gente discute todos os pontos, que teoricamente têm que ser tratados e têm que ser resolvidos naquela semana. E dentro dos meus produtos, das minhas metas e dentro das minhas obrigações e atividades, e tenho total autonomia para resolver. Fora os adendos que de fato eu tenho que passar para meu superior, caso fuja do meu controle. Mas eu tenho total autonomia, porque a meta é minha, o produto é meu, e eu é quem vou me responsabilizar por ele futuramente. Lógico que com responsabilidade e preparo para isso. Então na reunião semanal, a gente discute, a gente conversa sobre teoricamente, o que a gente tem que fazer e o que a gente pode fazer para resolver esses problemas. Todo mundo fala, todo mundo dá sua opinião e parte para semana de trabalho. Então não só em pesquisas, mas diariamente, semanalmente no trabalho, nós somos ouvidos para resoluções dos problemas. Eu tenho livre acesso para chegar no meu diretor e dar minha opinião sobre meu projeto, explicar como estão as minhas atividades, ele tem livre acesso para chegar na minha mesa. A empresa não é uma empresa de salas e portas onde as pessoas ficam trancafiadas e tem secretárias. A empresa é uma empresa onde todo mundo trabalha no mesmo ambiente, todo mundo frequenta os mesmos lugares, usam o mesmo banheiro, a mesma cantina, almoça todo mundo no mesmo lugar. Então isso facilita você ser ouvido, isso facilita eu conseguir chegar e falar para o meu chefe como está meu trabalho, como está a minha satisfação. Então, para mim, ter essa liberdade dentro da empresa, de não ter portas, de não ter janelas, de não ter divisões, facilita à minha maneira de me expressar, perante todo o trabalho. Perante toda a companhia. (Gestor na Área de Vendas Subsegmentada).

É possível observar neste depoimento que, apesar das portas estarem abertas à discussão para a tomada de decisão, todas as decisões antes de serem tomadas, passam

por uma avaliação ou de um gestor final ou de uma cúpula formada pelos gestores que participam da reunião semanal de controle de planejamento. Ou seja, independentemente de o funcionário ser designado como dono do negócio, as decisões finais não são tomadas efetivamente por ele.

Dessa forma, os dados coletados parecem indicar um desvinculamento de sujeitos organizacionais que *a priori*, estavam vinculados à participação na organização, por meio dos princípios e diretrizes, determinados anteriormente pela mesma.

Contudo, fica evidente que, na concepção da organização, a mesma disponibiliza a seus trabalhadores/as uma série de mecanismos pelos quais, estes podem promover seus direitos participacionistas. Para ela, esses mecanismos são divulgados por toda a organização e podem ser percebidos, por meio da difusão interna de informações, ao longo de solicitações para a participação dos trabalhadores, em reuniões de alinhamento, consulta para pôr em prática possíveis planos de ação e caixa de sugestões.

Entretanto, para Tragtenberg (1989, p.18), ressalta que “a democratização das decisões é mais uma tarefa de sedução, substituindo o Príncipe pela maior habilidade de persuasão, ou incorporando a força à palavra”. Dessa forma, a entrevistada coloca que os funcionários poderiam dar ideias, mas a execução seria realizada, de acordo com o que os gestores definissem, como melhor para a organização. Isto fica evidente no trecho do depoimento abaixo:

Então, a empresa lá, eles pregam muito que você é dono do seu negócio, né. Então assim, muitas das coisas eu mesma tomava a decisão. O que eu fazia era passar para o coordenador. Porque assim: eu resolvi fazer isso para alcançar uma meta. Então eu sentava com o coordenador e passava para ele. E aí ele via se concordava ou não. Ou se ele queria acrescentar alguma coisa. Mas assim, a maioria das tomadas de decisão partia de mim e meio que em conjunto com o coordenador. Quando nós estávamos muito no sufoco que aí juntava todo mundo, a equipe toda se juntava. É isso. Através de planos de ação, eu montava os planos de ação e apresentava para os coordenadores. Eles só davam o aval final. E aí sim, é que a gente colocava em prática. (Gestora Administrativa Financeira).

Na entrevista realizada, verificou-se que o conhecimento da abordagem de participação, por parte da entrevistada, e sua compreensão quanto à problemática acerca do tema levantado, se identifica como equivocada, baseada em experiências que mascaram a autonomia da funcionária, ante o desempenho de suas atividades.

A funcionária entrevistada, entende que a participação acontece dentro da sua organização de maneira rotineira, como algo cotidiano cenário organizacional, que visa

principalmente, inserir o funcionário no processo decisório da organização. Em contrapartida a própria entrevistada, apresenta um discurso contrastante e deixa evidente, que no seu caso, ao tomar as decisões, tinha que passar estas, para posterior validação de seu coordenador, aguardando dele, o aceite ou não. Isso faz com que a autonomia de sua atividade desempenhada, seja invalidada pela prática.

A entrevistada acima, acrescenta ainda a questão em que era consultada quanto à forma como ela agiria, em tomar qualquer tipo de decisão, posteriormente ela precisaria apresentar isso a seu coordenador, sendo assim, ele é quem decidiria o que seria ou não posto em prática.

A organização através dos mecanismos de participação incentivava, por meio de um discurso, ações dos funcionários, a fim de corroborar a participação destes nos processos decisórios organizacionais. Contudo, a entrevistada deixa evidente que, as regras e as práticas, quanto ao discurso legítimo de participação dos trabalhadores, nas tomadas de decisões da organização, não eram seguidas de acordo com o discurso difundido dentro do ambiente laboral.

É muitas das vezes. Algumas não cem por cento. Algumas das vezes vinha lá de cima, mas assim, da diretoria que eles tinham algumas ideias de como a gente podia chegar, alcançar lá o objetivo. E partia do coordenador também. Mas eu acho que participava muito. (Gestora Administrativa Financeira).

Neste momento, fica possível verificar através da entrevista e da observação, que a entrevistada já começa a expor, que as tomadas de decisões eram vindas dos cargos mais elevados, e mesmo na posição de gestora, ela não participava das decisões. Apenas acatava o que era decidido pelo nível estratégico organizacional, com intuito de garantir a eficiência no alcance de objetivos. Independentemente disso, acredita na concepção que havia participação sua, nos processos decisórios.

A reunião mesmo. Só. Não me lembro de outra coisa não. Porque era muito assim: era mais o coordenador com a diretoria as reuniões mesmo. Com a gente ali eram poucas. Era só aquela reunião mensal e nada mais. O resto era muito informal. Informal no sentido assim... Eu estar trabalhando o coordenador sentar do meu lado e falar, por exemplo: a gente está com um problema X e a gente tem que chegar para alcançar a meta, o que a gente pode fazer, vamos pensar rápido aqui. Era mais isso. (Gestora Administrativa Financeira).

Dessa forma, fica evidente a maneira com que o executivo, chefe da funcionária, a manipula individualmente, para que esta execute as atividades. Neste exemplo dado pela sua própria narrativa, o coordenador permanecia durante todo o tempo, da execução das atividades, ao lado da entrevistada, com intuito de garantir que as decisões, as quais foram tomadas por ele, conjuntamente com a diretoria, fossem prioritariamente

cumpridas. Durante a entrevista ocorreram diálogos em que a entrevistada se contradiz, uma vez que alega participar das tomadas de decisões de tal organização, expondo inclusive suas demandas e suas opções de solução quanto aos problemas enfrentados. Porém, logo depois afirma que as reuniões eram realizadas, somente entre o coordenador e a diretoria. Somente depois, após a reunião de seus superiores, que chegavam até ela as atividades a serem realizadas por ela, e pela equipe que ela estava inserida.

E quanto as demandas, eram solicitadas, ao passo que as necessidades surgiram. As necessidades do grupo, eram determinadas pelo acolhimento das demandas, por parte dos seus gestores. Assim, esses gestores se disponibilizavam a realizar as atividades, referente à participação dos seus, com intuito de conceber mobilidade e rapidez, nas delimitações das decisões.

Então, é assim, como os vendedores estão diariamente na rota, acontece assim, primeiramente, para cada gestor, existem um número limite de vendedores que estão sob a sua supervisão, o número máximo, são de seis vendedores por gestor. Então você imagina que somos seis gestores, só nesta sala, e cada gestor tem em média seis vendedores para organizar as demandas. Como não seria possível colocar todos esses vendedores na sala de reunião de planejamento, a gente faz assim...Os vendedores colocam suas necessidades e demandas para cada gestor seu, e o gestor que é o representante daquele grupo que vai à reunião de planejamento e expõe ao gerente geral as necessidades de cada um. Então eu envio ao gerente geral algumas propostas que eu também acho pertinente solicitar, não são todas. Algumas eu já até aviso que não vou levar, porque não vai passar. E aí depois eu trago de volta para eles o que pôde ser negociado. Então, eu realmente fico na mediação dessas demandas. É claro que, assim, a ideia aqui é que todos podem chegar no gerente geral e solicitar algo, expor a necessidade, até porque como você pode ver, a política aqui é de não ter portas. O gerente geral daqui não tem uma sala própria, e fica na mesma sala com todo mundo, e qualquer momento você pode ir lá e falar com ele. Acontece que independente disso, mesmo assim, a gente tem que fazer uma filtragem do que vai ser falado. Porque se o vendedor for lá direto e a proposta dele não passar por mim, para ser avaliada, para eu controlar o que será demandado, eu sou chamado atenção. Então assim, para chegar lá no gerente tem que passar pela gente aqui, pelo gestor. (Gestor na Área de Vendas Segmentada).

Para Laclau e Mouffe (2015), o trabalhador é capaz de resistir aos mecanismos de controle impostos, a fim de fazer com que o capitalista ceda e utilize técnicas diferentes. Entretanto, a determinação da evolução do processo de trabalho, não corresponde a uma lógica pura do capital. O processo de trabalho, segundo os autores, corresponde a um terreno de lutas, e não somente onde o capital exerce sua dominação.

O que ocorre é que todo discurso possui dificuldades em si. Para Laclau e Mouffe (2015, P.167), uma estrutura discursiva não corresponde somente a uma entidade simplesmente “cognitiva” ou “contemplativa”; mas sim uma prática articulatória que constitui e organiza todas as relações sociais. Isso acontece, pois, de acordo com os

autores, a sociedade industrial avançada, possui uma complexidade que correspondem ao fato, das mesmas serem constituídas em torno de uma assimetria fundamental. Assimetria essa que compreende um excesso de sentido do social. Ora, já foi mencionado que para Laclau e Mouffe (2015), o social não é algo fixado, é sim aberto, flexível, corresponde a uma área passível de ambiguidades. Neste sentido, todas as tentativas de fixar diferenças como momentos, de uma estrutura articulatória estável, é uma tentativa fracassada de domesticar o campo das diferenças.

Outro ponto observado como característico, ainda no discurso dos sujeitos entrevistados, foi a evidência quanto à construção do discurso de participação através de uma prática articulatória, determinada pela própria organização, como a mais adequada às suas circunstâncias.

A questão referente ao conceito de participação, é construída dentro da organização pesquisada, a partir de uma lógica, determinada pela mesma, como a mais acertada e conveniente. Acertada, no sentido de embasar todo o seu desenvolvimento e crescimento, baseado nesta perspectiva, que norteia a execução das práticas organizacionais. Então, a partir disto, a organização procura por profissionais que se alinhem ao seu jeito de pensar, por conseguinte, aliam o jeito de pensar de cada sujeito, à sua maneira de pensar como organização, isso dá a organização não somente o controle sobre as práticas dos sujeitos organizacionais, mas também garante a ela o controle sobre seu psicológico, orientando o seu jeito de pensar e aliando isso aos objetivos que a mesma pretende alcançar no mercado. Assim, a organização verifica, se o jeito do sujeito de pensar, pode ser aplicado de forma correspondente, ao que a organização espera dele. Ou seja, procuram profissionais que já possuem um ponto de vista, alinhado com o ponto de vista definido pela organização. Assim, a mesma só precisa se dar ao trabalho de aprimorar e moldar os comportamentos dos sujeitos, de acordo com o aguardado por ela, a fim de atender a seus interesses.

Essa maneira de interesse organizacional, fica evidente quando determinado o domínio que a organização pretende possuir, sobre seus empregados. Assim, essa forma de influência organizacional sobre seus trabalhadores, foi consolidada pela liderança organizacional, em volta de um tipo de movimento de estímulo, a fim de estabelecer um momento de articulação relacional, entre ambas as partes envolvidas.

Atualmente, a organização dá muita atenção à “carne nova do mercado”. Os jovens saem das universidades, cheios de gás para trabalhar e pôr em prática

tudo aquilo que eles aprenderam. Então, a gente faz assim, através de uma agência que faz a triagem de recrutamento para nós, nós passamos o perfil de funcionários que queremos para a empresa, e a empresa de recrutamento fica responsável em recrutar esses profissionais no mercado. Só depois que a empresa faz essa triagem, ela passa para gente, quem ela recrutou, que possui um perfil mais a ver com a nossa forma de trabalhar. Então essas pessoas são selecionadas pela nossa área de RH. Aqui dentro, a gente chama de gente e gestão, e eles é que são responsáveis por recrutar esses profissionais. Depois, antes de contratar eles passam esses profissionais para os gestores das áreas que provavelmente, eles serão aproveitados, por exemplo, enviam essas pessoas para serem entrevistadas pelo representante de cada área, porque, eles também têm que star de acordo com aquela contratação, a gente aprovando, a pessoa é contratada. Então, a gente utiliza muito essa forma de recrutamento e seleção, em vista de procurar uma cabeça mais fresca mesmo para atuar aqui dentro. Depois disso a gente dá todo treinamento possível para aquela pessoa, todos, passam pelo mesmo treinamento. (Gestor na Área de Vendas Segmentada).

Cabe aqui destacar que, para a liderança organizacional, esta prática de buscar um novo profissional no mercado, era estimulada sob o mito de “oxigenar a equipe”, trazendo novos profissionais e moldando os trabalhadores, de acordo com os interesses organizacionais. Já para os vendedores, esta prática organizacional, é entendida como uma forma de não aproveitar a mão de obra, já existente na organização. Assim para eles, a organização deixa de dar oportunidade, para as pessoas que já estão inseridas no cenário organizacional, dando a vez para pessoas que são de fora, que, por conseguinte, terão que ser treinadas por eles. Isso é visto pelo profissional vendedor como algo incoerente, pois questiona a capacidade dos mesmos, de alcançar níveis hierárquicos mais altos.

Neste sentido, foi possível observar na fala do vendedor entrevistado, que não se trata da categoria se opor a este tipo de prática realizada pela organização, mas sim, uma indicação, que a forma com que a organização traz essa prática para dentro da mesma, seja discutível.

(...)o fato de não dar valor a muitas pessoas, vendedores, e dar mais valor a outros por conta de interesse, as pessoas de idade não tinham tanta vitória lá dentro. Tem isso, cansei de ver por aí eles pegando pessoas mais jovens, muitos jovens e as pessoas mais velhas, ficavam para trás sem se envolver, entendeu! Eu trabalhei em loja de conveniência, e dentro da loja de conveniência ralava pra caramba, fazia de tudo desde organizar estoque, até ajudar a expor meu produto, que era meu serviço também. E nem com vários conhecimentos que eu passei para eles mesmos, mas isso não era reconhecido. Então quer dizer, era só cobrado, eles achavam sempre que o vendedor estava sempre dando pernada. Eu sempre joguei limpo, sempre fui correto pra caramba, mas eles não deixavam você andar, quer dizer eles ficavam de travando, para você como vou te dizer, ensinar melhor, usar os seus próprios métodos, para você crescer bem mais. Eu podia ter crescido muito mais, o que eu não tive foi muita oportunidade, entendeu? Eu não tive tanta oportunidade, eu tinha as armas na mão, mas eu não tinha tanta oportunidade. Eles davam oportunidades para os mais jovens para quem estava chegando, para quem tinha da faculdade, para quem tinha cursos, para quem era peixe, mas, quem tinha potencial de verdade,

mesmo ficava um pouco para trás. Muita coisa eu mesmo passei. (Vendedor Atendente da Região Baixada)

Assim, ao analisar esta parte do depoimento, esta questão quanto a contratação de pessoas de fora, que serão recrutadas e treinadas pelos trabalhadores, que já estão inseridos no contexto organizacional, põe em cheque diretrizes determinadas pela própria organização. Especificamente a diretriz três³³, referente aos princípios organizacionais, que devem ser seguidos, segundo sua própria cartilha. Neste sentido, essa atitude pode ser questionada, pois gera uma eventual dúvida quanto a legitimidade desta prática, em relação aos gestores da organização, que se responsabilizam por contratar novos/as trabalhadores/as. Esta situação também pôde ser verificada e corroborada por meio do acesso da pesquisadora à documentos de divulgação interna organizacional. A pesquisadora teve acesso ao “Book do Programa de Excelência” ou “Book do PEX” organizacional. Trata-se de um documento interno através do qual é medida da excelência da gestão organizacional, com vistas a habilidade de manter e melhorar os resultados por meio da disciplina na execução das rotinas. (ORGANIZAÇÃO GAMA, 2014). Este livro de regras é dividido por categorias organizacionais, que devem ser avaliadas separadamente no período de um ano.

Assim, cada categoria tem uma pontuação máxima a se juntar, nesse sentido, dependendo da pontuação alcançada por cada unidade de distribuição dentro do ranking nacional, a unidade vai receber um percentual maior ou menor na participação dos lucros organizacionais. Ou seja, cada categoria tem uma pontuação máxima que pode ser alcançada, dependendo do alcance de pontos de cada unidade a unidade, vai ocupar um lugar na colocação do ranking nacional de centros de distribuição. Assim, a organização vai, no ano, alcançar um valor “x” de lucro anual, a esse lucro será separado um percentual que vai ser dividido entre os trabalhadores das primeiras unidades que mais pontuarem no programa de excelência organizacional. Dentre as categorias passíveis de pontuação do programa de excelência, são elas:

- Categoria 1 – Segurança;
- Categoria 2 – Gestão;
- Categoria 3 – Gente;
- Categoria 4 – Administrativo de Vendas;

³³ Conforme já fora mencionado no quadro 3, a diretriz três corresponde à: “Os líderes organizacionais devem selecionar pessoas com potencial para serem melhores que eles”. (ORGANIZAÇÃO GAMA, 2010).

- Categoria 5 – Operações de Distribuição;
- Categoria 6 – Processo de Vendas e Distribuição;
- Categoria 7 – Preços;
- Categoria 8 – Trade Marketing.

Para esta pesquisa, a categoria presente na análise de dados corresponde à categoria 3. Isso levanta um argumento de contrariedade, propondo uma incapacidade de gestão, pois, haja vista que as contratações são feitas pelos gestores, que devem escolher pessoas melhores que eles. As pessoas que já trabalham com eles, foram escolhidas por eles, através deste critério. Nesse sentido, é aguardado, que essas pessoas já escolhidas, já seriam capazes o suficiente, para alcançar cargos mais altos, na hierarquia organizacional. Entretanto, no momento de uma promoção, os gestores procuram profissionais externos, deixando de lado a prática das diretrizes, e o funcionário interno, que já está ambientado naquele cenário.

Para além disso, ocorre que o trabalhador contratado pela via externa, retirado do mercado, ainda será treinado pelo trabalhador interno, o qual o acesso a vaga, foi vetada. Ou seja, a organização abre um precedente contraditório, pois o funcionário interno, não é capacitado o suficiente, para ocupar a vaga, todavia, é capacitado o suficiente para treinar quem ficará na vaga.

Ademais, é possível observar inclusive, pela fala do vendedor entrevistado através do trecho: “...para quem era peixe...”, este termo indica uma outra contradição no discurso organizacional, agora quanto a presença de uma prática denominada como de “apadrinhamento”, no processo de seleção de pessoas externas. Prática essa, que contraria à norma de meritocracia, conduta de gestão a qual, a organização garante executar, e inclusive está presente nas diretrizes determinadas pela própria organização.

Neste sentido, ainda neste trecho retirado da entrevista cedida pelo vendedor, no final do diálogo, é possível observar o cansaço na fala do mesmo ao abordar este ponto: “muita coisa eu mesmo passei”, essa fala demonstra o quanto esta prática era recorrente, no ambiente organizacional e incentivada pelos gestores. Além disso, indica uma prostração, com sinais de estafa, por parte do ex-funcionário, que visivelmente, já estava experiente em passar por este tipo de situação.

Dessa forma, é pode-se afirmar, que no que diz respeito à prática articulatória aplicada, nos atos discursivos adotados pelos sujeitos organizacionais, neste caso, o dos

gestores, nota-se que a mesma possui um caráter contraditório, em vista do discurso que a própria organização afirma categoricamente difundir, dentro da mesma.

Nesta perspectiva, para Laclau e Mouffe (2015), assim como na formação do social, as relações capitalistas de produção existem, pois existem condições que asseguram sua existência, isto é, se não houvessem condições para se estabelecer, elas não existiriam. Nesse caso, as relações de produção devem ser asseguradas, no interior do discurso acerca da relação de produção, e não, se diversificar numa variedade de casos concretos. Ou seja, o discurso ilegítimo, não deve se transpor às relações de produção capitalista asseguradas, *a priori*.

Neste sentido, “a seleção de pessoas com potencial para serem melhores que seus líderes”, pertence à uma ordem discursiva assim, como, as “relações capitalistas de produção”, para os autores. Ou seja, do ponto de vista de Laclau e Mouffe (2015), certos discursos e práticas, tornam garantido a existência de uma entidade abstrata. Em contrapartida, o termo abstrato “relações capitalistas de produção”, assim, como “seleção de pessoas, com potencial de serem melhores que seus líderes”, está sendo utilizado sob a forma de um nome, que compreende outros discursos e práticas, diferentes dos determinados *a priori*, dentro das relações produtivas.

Diante disso, para Laclau e Mouffe (2015), trata-se de uma multiplicidade de práticas e discursos, assim, para eles, não existe nenhum campo onde “a exterioridade das relações de produção, frente a suas condições de existência, possa ser estabelecida *a priori*.” (P.174). Isto é, nesta situação, a condição de existência da diretriz é abstrata, de configuração relacional.

Neste caso, para os autores, ao passo que se assegura a condição de existência de práticas, discursos ou até objetos, significa necessariamente preencher a existência lógica de uma prática, discurso ou objeto, e não, construir uma relação de existência entre eles. Assim, segundo os autores, ao considerar relações existente entre objetos ou instâncias que, asseguram a sua condição de existência, fica claro, sem evidência de dúvidas, que as relações devem ser conceitualizadas, como preenchendo a lógica da existência de um objeto. Simplesmente, porque as instâncias que asseguram a existência de um objeto, não constitui uma relação, mas sim, uma lógica. Neste caso, segundo Laclau e Mouffe (2015), “é necessário mudar de terreno, se quer pensar a especificidade da relação da articulação” (P.175).

A esta questão da lógica é que estão relacionadas a lógica da equivalência e lógica da diferença, que por sua vez, também estão elencadas às práticas de discursos, adotadas pelos sujeitos organizacionais. Assim, neste estudo, buscou-se reconhecer os sujeitos em destaque, tendo em vista as narrativas adotadas pelos mesmos. A primeira a ser analisada será a lógica da equivalência. Assim cabe destacar que, quanto a ela, trata-se de encontrar a hegemonia nos discursos, praticados pelos trabalhadores da organização.

Para Laclau e Mouffe (2015), a lógica da equivalência consiste em criar um segundo significado, o qual subverte o primeiro parasitando-o. Assim, nesse sentido, este fato, estabelece uma anulação mútua das diferenças, ao passo que as mesmas são utilizadas, com intuito de manifestar algo semelhante, que passa através de todos/as. Ou seja, algo equivalente, que todos/as possuem acesso.

Segundo Laclau e Mouffe (2015), e como já mencionado anteriormente, para que haja equivalência é fundamental que exista a diferença, caso contrário se trataria apenas de identidade. Em contrapartida, ao passo que é possível identificar, demandas que se equivalem em determinado ponto, significa que os sentidos particulares da equivalência, foram subvertidos. Isto significa dizer que existe um ponto nodal, e que na medida que se agrega essas equivalências, gera um significante vazio para os diferentes sujeitos do estudo, este significante vazio, por sua vez é responsável por articular múltiplas necessidades, em apenas um termo, neste caso determinado como: participação, e estabelecer um significado para todos/as.

Neste sentido, ao analisar as falas dos gestores entrevistados, foi possível notar um consenso ao que se refere a compreender, a forma com que se dá a participação dos seus funcionários, e a própria participação dos mesmos, dentro da organização. Notou-se que entre os gestores entrevistados, os quais exercem autoridade significativa, sobre o controle da participação dos funcionários, todos são exímios defensores da atuação dos/as trabalhadores/as, nas atividades referente as tomadas de decisão. O que tornou sem esforço a correspondência dos discursos, com a teoria aplicada.

Entretanto, conforme mencionado na metodologia deste estudo, o que está sendo analisado não é somente o discurso narrado pelos gestores, mas sim, o que está por trás desta narrativa, tudo aquilo que está implícito na fala, bem como a informações não verbais, gestos, voz, olhares, sinais faciais. A interpretação e as lacunas do discurso

concedido, são capazes de possibilitar um melhor entendimento. Ou seja, na prática o que está sendo analisado, é tudo aquilo o que não foi dito.

E acho que já está entranhado na cultura. Eu acho que as pessoas de fato, vivenciam isso. Na minha empresa, de fato. Com eu te expliquei, além de ser meta de algumas pessoas, essas pessoas de fato cobrarem aquelas pessoas que tinham esquecido, não lembram de fazer a pesquisa, que não lembram de dar sua opinião, de expor. A todo momento você tem que ser ouvido. Seja respondendo a pesquisa, ou seja, espontaneamente dando sua sugestão, opinião. É uma empresa que você tem que ter voz, tem que falar. Crescem mais na empresa as pessoas que mais se expõem, que mais falam. Então normalmente no processo seletivo, já buscam pessoas nesse perfil. Esse perfil que gosta de mudar, de chegar e ver como estão as coisas e querer mudar, dar uma sugestão, que de repente aquelas pessoas que estão ali não conseguiram. Então até mesmo voltadas para as pesquisas, já está entranhado, as pessoas já sabem como vai acontecer as pesquisas, já sabem quando vai sair o resultado, já sabem quando vai ter bate-papo. Vive-se isso, o ano inteiro, então eu acho que já está entranhado no funcionário. (Gestor na Área de Vendas Subsegmentada).

Assim, foi possível observar no trecho acima que o gestor entra em um tópico importante acerca do discurso de participação em que a mesma pode ser exercida por qualquer funcionário. Ao mencionar o trecho: “(...)além de ser meta de algumas pessoas(...)”, o gestor entrevistado deixa evidente que o exercício da participação não é considerado de todo algo efetivamente genuíno, mas sim, um objetivo que precisa ser alcançado, para o propósito final, ou seja, o alcance das metas. Isto é corroborado pelo trecho que segue esta afirmação: “(...)essas pessoas de fato cobrarem aquelas pessoas que tinham esquecido, não lembram de fazer a pesquisa, que não lembram de dar sua opinião, de expor(...)”, ou seja, fica fora de dúvida, neste trecho, que a participação dos sujeitos organizacionais é cobrada, com interesse de que os gestores alcancem suas próprias metas. Isto significa dizer, que fica evidente que a participação por parte dos sujeitos organizacionais é realizada sob a forma de cobrança, e não, por estímulo, conforme o determinado nas diretrizes organizacionais.

Outro ponto significativo, corresponde ao fato de que segundo as diretrizes organizacionais, em específico a diretriz seis³⁴, se cada trabalhador/ trabalhadora é responsável por assumir pessoalmente seus resultados, sendo assim, como é possível o envolvimento de outros, afim do alcance de metas, e inclusive o estabelecimento de recompensas, sob a forma de promoção ou contribuição financeira, para aqueles que mais auxiliarem em seus atingimentos. Isto faz com que os próprios gestores organizacionais sejam responsáveis por burlar suas próprias regras, prática essa, consentida internamente

³⁴ “A Companhia é feita de donos. Donos assumem resultados pessoalmente.” (ORGANIZAÇÃO GAMA, 2016),

por toda a organização. Ocorre que isso faz com que, a partir do momento que se terceiriza o atingimento de metas, e que cada um não assume suas atividades de forma pessoal, corre o risco de, em virtude disto, os responsáveis por suas metas podem não arcar com as consequências de suas decisões, terceirizando também, a culpabilidade pelo não alcance dos objetivos.

Neste sentido, pode se verificar também no trecho destacado acima que, em cima desta afirmação, os sujeitos que participam mais, são beneficiados através de um privilégio específico oferecido, de forma direcionada pelos gestores, como uma maior probabilidade de serem promovidos, pois auxiliam seus gestores a baterem as metas definidas. Ou seja, fica evidente que a participação para os gestores é marcada, pela atribuição específica ao alcance de metas. “(...)A todo momento você tem que ser ouvido. Seja respondendo a pesquisa, ou seja, espontaneamente dando sua sugestão ou opinião. É uma empresa que você tem que ter voz, tem que falar. Crescem mais na empresa as pessoas que mais se expõem, que mais falam(...).” Ou seja, neste trecho cedido por um dos gestores entrevistados, é possível verificar duas afirmações que corroboram esta condição.

A primeira refere-se ao fato, de que o indivíduo tem que ser ouvido, esta afirmação abre um precedente de que o sujeito tem que ser ouvido, porque ele tem que falar, isto é, mais uma vez, é possível observar no discurso do gestor entrevistado, que a participação é compreendida, como uma obrigação por parte dos gestores, que controlam o poder de participação dos sujeitos, e não, sob a forma de estímulo, até chegar ao ponto em que os sujeitos organizacionais são, efetivamente, coagidos a falar.

Outro ponto que convence esta alegação, está no fato sinalizado pelo gestor de que, os sujeitos que mais falam, que mais expõem suas opiniões, são justamente os sujeitos que estão mais propensos a receber promoção. Isso significa dizer que, como a participação é meta dos gestores, aqueles que mais auxiliarem os gestores a alcançarem suas metas, estão inclinados a receber uma compensação, que vem sob a forma de promoção. Isso é determinante, ao se considerar que o discurso de participação, possui não uma prática genuína de inserção do sujeito, nas decisões democráticas organizacionais, mas sim, é configurado como um jogo de interesse, estabelecido dentro do cenário organizacional.

Retomando, é possível que isto cause não só uma insatisfação nos sujeitos, como também uma desmotivação, uma vez que dentro de uma organização, assim, como um ambiente social como um todo, é possível encontrar sujeitos qualificados, entretanto retraídos e introspectivos e sujeitos desqualificados, todavia que possuem grande poder de fala e comunicação.

Tendo em vista que todo mundo pode chegar no diretor e falar, não quer dizer que todo mundo faz. Tem gente que acaba fazendo mais, por ter uma certa, sei lá, ser mais desinibido, menos tímido. O funcionário que vai dizer isso, tem gente que, de fato entende que ele tem essa liberdade, mas acaba não tendo coragem de chegar e falar, sabe?! Vai depender muito do perfil do funcionário, vai depender perfil da pessoa. Não dizer que a empresa tem ou não tem, ou é um consenso ou não consenso. Eu consigo entender que muita gente consegue entender isso, e tem muita gente também que entende, e não pratica. (Gestor da Área Comercial de Distribuição).

Dessa forma, foi possível reparar no discurso do gestor entrevistado, a possibilidade de existência desta problemática no ambiente organizacional, contudo, não foi sinalizado pelo mesmo, nenhuma conduta por parte tanto dos gestores, quanto por parte da organização, que atuasse diretamente nesta questão, a fim de solucioná-la. Ou seja, é possível compreender por meio da fala do gestor que, se trata da forma com que a organização e os gestores praticam o discurso de participação, independente do perfil do funcionário.

Assim, quando perguntados quanto à insatisfação dos trabalhadores/ as, quanto ao fato de esses trabalhadores/ as, que não conseguem participar por algum motivo, serem justamente os mais desmotivados, a resposta obtida foi:

Não necessariamente. Porque eu acho que a satisfação não vai depender só de poder ou não poder se expressar. De repente a pessoa consegue se expressar muito bem, falar muito bem, mas não está satisfeita com o salário. E é uma coisa que não é questão de expressar ou não se expressar bem. Você ser promovido ou não depende de você, se expressar ou não se expressa bem, se você tem liberdade ou não para falar. Depende de “n” fatores, se você está entregando suas metas, se você está entregando seus resultados, como é seu relacionamento, se na forma como você se expressa, você é uma pessoa educada, se você é uma pessoa que tem postura. Então, eu acho que não tem uma correlação. (Gestor na Área de Vendas Segmentada).

Aqui o gestor entrevistado, traz outros elementos que possam influenciar no desempenho organizacional dos sujeitos, como: salário, resultados, relacionamento com seus pares e superiores. Todavia, ao expor que esses elementos, não possuem uma correlação com a insatisfação ou desmotivação dos sujeitos organizacionais, o gestor desconsidera o fato de que são justamente esses elementos, os fundamentais, na determinação da satisfação e motivação dos funcionários, e que inclusive estes elementos são os que estão presentes nas diretrizes organizacionais. Isto é, o bom relacionamento

com seus pares e gestores é determinante para se alcançar uma ampla participação, ao passo que o sujeito consegue participar, ele/ela melhora sua relação com seus gestores, pois consegue alcançar os resultados e as metas determinadas. Alcançando as metas, a compensação volta sob a forma de promoção, esta promoção normalmente vem acompanhada de um aumento de salário. Ou seja, os elementos numerados pelo gestor não são isolados, ao contrário, são interdependentes entre si.

Nesse sentido, ao questionar os gestores, acerca da questão sobre os mesmos considerarem a existência, de um perfil específico de trabalhadores/as, para o processo de participação dentro da organização. A questão colocada foi que para eles, não existe um perfil específico, e que no caso, desta organização, todos/as, podem participar.

Eu acho que não tem que ter um perfil específico. Pelo menos não na minha empresa. Tendo em vista que a gente trabalha com “n” tipos de cargos. Então todo mundo responde a pesquisa, desde do diretor do Rio de Janeiro, o presidente que cuida da parte nacional da empresa, até o tiozinho que, sei lá, bota a latinha dentro da gôndola, né, em cima da gôndola. Baseado nisso, a gente entende que a classe social muda, a classe de formação acadêmica muda. Então eu não consigo traçar um perfil de funcionário que de fato consiga ter um perfil. Acho que é legal até mesmo não ter um perfil. Para gente conseguir ouvir de todos os funcionários. Todo mundo que participa daquela grande empresa, no meu caso, então eu entender que a necessidade do promotor é a mesma ou não do diretor, e entender quais são as necessidades de ambas as partes. Não eu acho legal não ter um perfil. Eu acho interessante ter essa mescla, porque são necessidades diferentes, são culturas diferentes, mesmo sendo a mesma empresa, dentro de uma mesma empresa. (Gestora da Área de Geste e Gestão).

Nesse sentido, foi possível observar, através dos trechos retirados de entrevistas com diferentes gestores, uma hegemonia no discurso dos mesmos no que se refere à forma com que eles, nas suas posições de gestores, percebem a participação dos trabalhadores / as que se encontram sobre seu controle de gestão.

Ocorre que segundo a organização, a gestão da mesma, baseia-se através de um discurso. Para ela, esse discurso é considerado hegemônico, tendo em vista, que todos os trabalhadores/ as são partes dele. Ou seja, para Laclau e Mouffe (2015), o “homem é uma posição de sujeito construída discursivamente”. (P. 191). Isto significa dizer que todos/as os/as, trabalhadores/as, ocupam uma posição, dentro de um discurso determinado. Essa posição pode ser equivalente ou diferente.

Acontece que teoricamente, para a organização “GAMA” e suas diretrizes, todos os sujeitos organizacionais, em relação ao discurso de participação, devem preencher o mesmo lugar, ou seja, todos/as devem participar da mesma forma e na mesma proporção.

Entretanto o que foi observado, através das entrevistas fornecidas, corresponde ao fato de que a propagação do discurso de participação dentro da organização, é hegemônica, todavia prática deste mesmo discurso, não.

O discurso difundido na organização corresponde ao fato de que a participação deve estar acessível a todos/as, o que não ocorre. Foi possível observar uma hegemonia, ou seja, uma equivalência, no discurso entre os gestores envolvidos, entretanto ao comparar o discurso dos gestores com o discurso do vendedor entrevistado, ao invés de encontrar também uma equivalência (pois a equivalência subverte os sentidos particulares, ao passo que se identifica que em algum ponto determinado, as demandas se equivalem), o que foi encontrado, foi uma diferença na interpretação, na compreensão e na prática oferecida a eles.

Para Laclau e Mouffe (2015), os mesmos determinam isto, como a lógica da diferença. A lógica da diferença, conforme mencionado acima, está relacionada ao fato da separação entre o discurso hegemônico implementado, com o entendimento e a prática executada.

Isso pode ser corroborado, através do trecho retirado no depoimento abaixo, fornecido pelo vendedor entrevistado.

Claro, sempre. Foi que eu falei no começo, sempre números e eles pensavam muito na empresa, então que fosse bom para empresa, eles estavam fazendo e com certeza era voltado para participação de lucros, voltado para posição, voltado a ficar na frente das outras unidades, tudo interesse. Com certeza era interesse. Com certeza de interesse porque o supervisor tinha uma meta, o gerente tinha uma meta, e se ele bate essa meta, ele ganhava mais alguma coisa. Supervisor bate uma meta, ganhava mais alguma coisa, vendedor bate a meta ganhava mais alguma coisa, a parte dele. Tinha um quadro, cada um na sua parte, cada um com seu valor, cada um com seu número, com sua porcentagem, então eu tive que bater minha meta para ganhar na porcentagem. Todo mês era essa meta que eu batia, era uma parte do supervisor. Éramos Seis jogadores em cada mesa, e mais um supervisor, mais o gerente, e o gerente responde a ao GDD. Quer dizer, cada um tinha sua parte, era uma escadinha, eu fazia a minha o supervisor fazia o deles o gerente e assim ia. Então com certeza era jogo de interesse, de todo o mundo tinha que ter, era o jeito. (Vendedor Atendente da Região Baixada)

Assim, quando perguntado sobre o que o vendedor pensava sobre a participação, o mesmo a expôs como um jogo de interesse da alta gerência, para com os seus liderados.

Ainda nesta perspectiva, ao ser perguntado como o vendedor avaliava a própria participação dentro da organização, o mesmo foi decisivo em dizer, que se considerava como apenas um número, no universo de atividades e procedimentos da organização.

Eu batia a minha meta, como eu te falei a gente é um número. Se esse número não batesse sua meta, seu número tinha que ser mudado né. Tinha que botar para outro lugar, para onde esse número pudesse ser batido. Eu batia a minha meta, corria atrás, fazia a minha parte, tomava calor, pressão do supervisor, de gerente, tomava. Para chegar no meu objetivo, eles davam aquele empurrãozinho, mas eu corri atrás para vender mais, para fazer um trabalho melhor dentro da minha área. Tentava melhorar mais, e cada um fazia a sua parte, e eu batia a minha meta, vamos dizer que o supervisor era representado em 6 pedaços eu era um pedaço desse. Se cada um de seis batesse a meta, um supervisor bate a meta, o supervisor batendo a meta um pedacinho do gerente também. Então todo mundo tinha de bater uma meta, para chegar. Era tipo uma pirâmide, uma escadinha mesmo todo mundo tinha que atingir, para ir batendo e passar adiante bateu aqui bateu ali, todo mundo bate, e atingia o objetivo. (Vendedor Atendente da Região Baixada)

É importante evidenciar aqui, o motivo pelo qual foi dada tanta importância ao depoimento do vendedor, nesta análise de informações. Acontece que segundo os princípios organizacionais, no universo de “pessoas excelentes” (ORGANIZAÇÃO GAMA, 2010), estão inclusos também e principalmente os vendedores, pois eles são segundo a organização “GAMA”, a parte mais importante dela. Isso é explicado pela própria organização, através do fato de que todo o negócio da mesma, ser baseado numa relação de vendas, assim, seu sucesso também é estabelecido por esta relação.

Nesse sentido, já que segundo a organização sua parte fundamental é a área de vendas, assim, nada mais legítimo do que entender a posição deste grupo, a fim de considerar a opinião deles, para fins de análise deste estudo. Assim, a importância a este depoimento, foi dada desta forma, tendo em consideração, a própria organização determinar que as outras áreas como financeiro, logística, R.H e apuração de resultados, só existem, para que todo apoio seja dado ao trabalho do vendedor. Internamente essas áreas são chamadas como “áreas de *staff* de vendas”, ou seja, a organização possui sua área fundamental e todas as outras servem de suporte para ela. Isto significa dizer que, todas as decisões são determinadas, a partir do que é melhor para a área de vendas. Isso faz com que se levante novamente a questão abordada anteriormente, quanto a confiança nos vendedores, ou seja o cargo de vendedor não ser considerado também pela organização como cargo de confiança. Haja vista, o reconhecimento por parte da área de gestão, de o sucesso do negócio ser determinado justamente, baseado na relação de vendas existente no negócio.

Assim, apesar do discurso referente à participação e a importância dos vendedores, que são fundamentais no processo de alavancagem do sucesso organizacional, no mercado onde atua, os vendedores não entendem essa prática como genuína. Foi possível constatar, que os vendedores compreendem que o discurso de

participação existe, conhecem o conceito de participação, enxergam que a participação acontece, para algumas áreas da organização, entretanto, não conseguem alcançá-la. Eles enxergam que o discurso de participação, consiste em ter sua opinião considerada no processo de tomada de decisão organizacional, todavia via, só conseguem alcançar, de fato, uma participação financeira.

A este fato de diferentes compreensões quanto à participação por parte de gestores e vendedores, é que foi determinante a presença das categorias de análise lógica da equivalência e lógica da diferença no estudo, com intuito de estabelecer a não hegemonia, do discurso organizacional. É fundamental salientar também que neste estudo trabalhou-se com o conceito de hegemonia e não hegemonia, e não com o conceito de resistência. Considerando-se que para uma organização privada, a resistência é considerada um ato de rebeldia, punível com a demissão ou desligamento imediato do sujeito, às suas funções.

Para Laclau e Mouffe (2015), as categorias existem, como uma direção, a fim de classificar o estudo. Assim, a presença dessas categorias de análise, é fundamental neste processo. Para eles, o social, é algo que não deve ser estabelecido, e a hegemonia, supõe um caráter incompleto do social. Neste sentido, a presença das categorias: efeitos deslocatórios, discurso, prática articulatória e lógica da equivalência, independentemente das falhas ou das diferentes interpretações, consideradas pelos sujeitos organizacionais indicam a presença de um discurso hegemônico, apenas com diferentes perspectivas de interpretação do discurso.

Todavia, a presença da categoria de análise lógica da diferença estabelece a não hegemonia do discurso. Ou seja, segundo Laclau e Mouffe (2015), o campo geral da discursividade que é onde as diferentes formações discursivas coexistem, elas podem existir de diferentes formas de interpretação, ou seja, a presença da equivalência cria algo idêntico subjacente às diferenças. (LACLAU E MOUFFE, 2015).

Assim, a precariedade de toda diferença, se mostra como a relação de uma equivalência total. (LACLAU E MOUFFE, 2015), entretanto, ainda segundo os autores, “certas formas discursivas, através da equivalência, anulam toda positividade do objeto e dão uma existência real à negatividade como tal”, (P. 206), ou seja, o social é penetrado pelo antagonismo.

A partir deste momento de penetração do social pelo antagonismo, podem afetar inclusive a identidade do próprio sujeito, de um modo contraditório, ou seja:

Quanto mais instáveis as relações sociais, menos exitoso será qualquer sistema definido de diferenças e os pontos de antagonismo proliferarão. Esta proliferação tornará mais difícil a construção de qualquer centralidade e, conseqüentemente, o estabelecimento de cadeias unificadas de equivalência. A esta proximidade, Gramsci determinou através do termo “a crise orgânica”. (LACLAU E MOUFFE, 2015, p.209).

Assim, para Laclau e Mouffe (2015), quanto à lógica da equivalência e lógica da diferença:

Vemos, então, que a lógica da equivalência é uma lógica da simplificação do espaço político, enquanto a lógica da diferença é uma lógica de sua expansão e complexidade crescente. Tomando um exemplo, comparativo de linguística, poderíamos dizer que a lógica da diferença tende a expandir o polo sintagmático da linguagem, o número posições que podem entrar em relação de combinação, e, portanto, de continuidade mútua; enquanto a lógica da equivalência expande o polo paradigmático – isto é, os elementos que podem ser substituídos uns pelos outros-, reduzindo assim o número de posições que podem ser possivelmente combinadas. (P. 209).

Isto significa dizer que a lógica da equivalência existe, a fim de expandir as diferentes interpretações, ou seja, as definições podem ser substituídas pois possuem a mesma essência. Enquanto que a lógica da diferença, expande a complexidade do discurso, em vista de verificar o antagonismo presente no mesmo.

Nesta perspectiva, o que ocorre é que o crescimento dos pontos de antagonismo, permite uma proliferação de lutas democráticas, essas lutam permitem que as mesmas entrem em equivalência, a fim de dividir o espaço político em dois campos antagonísticos. Quer dizer, as lutas democráticas e as lutas para a tomada de poder. (LACLAU E MOUFFE, 2015).

Quanto às lutas democráticas, segundo Laclau e Mouffe (2015), surgem no interior de um espaço politicamente suturado, emergido no interior de um conjunto de posições e são formados por uma multiplicidade de práticas, que não esgotam a realidade referencial, nem empírica dos agentes que fazem parte da mesma. Ou seja, o espaço político de lutas democráticas organizacionais, é constituído no interior do conjunto de prática e discursos, que criam as diferentes formas de subordinação, dos sujeitos organizacionais. Neste sentido é possível afirmar que esta forma de subordinação, pode ser composta pela prática, de alguns elementos políticos organizacionais existentes. Tais como serão analisados no segundo objetivo específico abaixo.

Contudo, antes de apresentar o terceiro objetivo específico alcançado neste estudo, foi possível observar que o segundo objetivo específico, proposto neste estudo, pôde ser alcançado através das categorias de análise, que por sua vez, foram determinadas por meio de identificação dos discursos, fornecidos pelos entrevistados.

No quadro abaixo fica evidente a operacionalização dos objetivos, através das categorias, como ocorre, dentro do ambiente organizacional.

QUADRO 4 - Operacionalização organizacional do objetivo específico através das categorias de análise		
Objetivo Específico	Categorias de Análise	Operacionalização Organizacional
2 - Identificar as principais características relacionadas ao discurso de participação desenvolvido pela organização.	Efeitos Deslocatórios	A participação organizacional é considerada um significante vazio, pois a definição referente ao conceito da mesma sofre uma ressignificação, dependendo do sujeito organizacional que fala. Ou seja, o conceito se desloca de significado, dependendo do sujeito organizacional que se trata.
	Discurso	No que se refere ao discurso de participação, na estrutura formal da organização, o mesmo é apresentado como um discurso de inserção, que compreende todos os sujeitos organizacionais. Entretanto, na estrutura informal da organização, sujeitos organizacionais vêem o discurso de participação como um recurso organizacional, o qual nem todos possuem acesso.
	Prática Articulatória	O discurso de participação difundido na organização, é contraditório em relação ao praticado pela mesma. Os gestores, detentores do controle da participação determinam como a participação será praticada por todos os sujeitos organizacionais, independentemente dos princípios existentes.
	Lógica da Equivalência	Os gestores organizacionais, possuem uma mesma concepção da participação que é difundida para todos os sujeitos organizacionais. Para eles, todos participam da mesma forma, na mesma medida. Existe uma hegemonia no discurso dos gestores, quanto à participação dos sujeitos, que estão sob suas lideranças.
	Lógica da Diferença	O sujeitos organizacionais, entendem o conceito de participação difundido pela organização e pelos gestores da mesma, entretanto não se enxergam como atores nesse processo. Categoria determinante, em caracterizar o discurso organizacional, como não hegemônico. Pois se um discurso é difundido em nível organizacional, todos/ as, logicamente, devem entendê-lo da mesma forma.

Fonte: Elaboração própria.

4.3 Terceiro Objetivo Específico

- Analisar as práticas discursivas utilizadas pela organização, com intuito de estabelecer a formação do discurso de participação.

4.3.1 Análise das práticas discursivas, a fim de estabelecer a formação discursiva utilizada pela organização

A luta pela tomada de poder, é para Laclau e Mouffe (2015), a única verdadeiramente radical, pois para eles, trata-se de uma luta social, que se dirige contra simples fatos empíricos, e não aos objetos constituídos, no interior do seu próprio espaço.

Para Laclau e Mouffe (2015), o caráter político das lutas dentro de espaços sociais, delimitados pela subordinação, se refere a um tipo de ação que possui o “objetivo de transformar uma relação social, que constitua um sujeito, em uma relação de subordinação³⁵. ” (P.236). Nesse sentido, os autores destacam que a principal ênfase, consiste em evidenciar que a política como prática de criação, reprodução e transformação de relações sociais, não deve ser estabelecida em um nível determinado do social. Tendo em vista que o problema político, consiste em um problema da instituição do social. Ou seja, da definição e articulação das relações sociais, em um campo atravessado por antagonismos.

Neste sentido, acontece que, ao desenvolver antagonismos pela luta da liberdade, ou pela luta contra o monopólio do poder econômico, o que ocorre com um discurso deste tipo, é que em relação ao terreno ao qual os espaços se tornam mutuamente autônomos, este é constituído tanto pelas formações discursivas, responsáveis pela institucionalização das várias formas de subordinação, quanto o resultado das próprias lutas. (LACLAU E MOUFFE, 2015).

Para Laclau e Mouffe (2015), o discurso é estabelecido através dos antagonismos existentes, ou seja, toda constituição de discurso depende, tanto da resistência ao discurso existente, quanto das práticas articulatórias, entre diferentes elementos, que anteriormente à sua articulação, ocupavam diferentes posições, não discursivamente articuladas. Neste sentido, para os autores, sendo o discurso resultante da articulação, não é possível fazer algo diferente de como se diz, em vista da tentativa de homogeneizar a sociedade em momentos diversos, haja vista que ainda segundo os autores, nenhuma formação

³⁵ Para Laclau e Mouffe (2015), a relação de subordinação, se refere àquela em que “um agente é sujeito às decisões de outrem – um empregado em face de um patrão, por exemplo. ” (P.236).

discursiva é uma totalidade suturada. Dessa maneira a articulação é possível, pois a transformação dos elementos em momentos, nunca é completa. (LACLAU E MOUFFE, 2015). Assim, o terceiro objetivo tem o interesse em analisar as diversas práticas que a organização “GAMA” utiliza, a fim de legitimar seu discurso de participação, com intuito de estabelecê-lo como verdade para os sujeitos organizacionais, inseridos em seu cenário.

Nesse sentido, conforme já mencionado, o discurso político corresponde a um discurso, que tem como essência, a necessidade de se estabelecer como verdadeiro. Dessa forma, de acordo com Eduardo (2014), com intuito de atingir esse objetivo, é um discurso dotado de persuasão, pois é desta forma que o enunciador consegue fundamentar seu discurso, em vistas a cativar novos seguidores para ele.

Nesta perspectiva, é possível observar a presença de atores, no caso da pesquisa em curso, gestores organizacionais, que além de participar do discurso, através do empreendimento de concebê-lo como verdade plena, utilizam meios de persuasão, a fim de instaurá-lo de maneira definitiva e autêntica, e dar a ele capacidade plena de ser posto em prática, dentro da organização.

Assim, quanto às formações discursivas praticadas pela organização, com intuito de determinar a subordinação, tiveram evidência os recursos, sinalizados por Eduardo (2014), determinados como: recursos retóricos e procedimentos linguísticos.

Antes de desenvolver os recursos utilizados pela organização, com intuito de determinar a subordinação pelo seu método de gestão, é necessário esclarecer o que cada um representa. No que se refere ao primeiro recurso mencionado, de acordo com as perspectivas de Eduardo (2014), os estudos da retórica possuíam como promotor principal Aristóteles, o qual consagrou o estudo da retórica sobre três pilares característicos. Assim, de acordo com o autor, as principais perspectivas consistem em: primeiramente, as disposições que o enunciador cria em seus interlocutores, em segundo o seu próprio discurso e por fim, os seus valores. Dessa forma, o discurso é capaz de se demonstrar o seu caráter, de forma moral, e adquirindo confiança dos demais sujeitos presentes na interação. (EDUARDO, 2014).

Quanto ao segundo recurso mencionado, procedimentos linguísticos, ainda baseada nas perspectivas de Eduardo (2014), o mesmo o apresenta como um mecanismo discursivo, no qual através da fala, o ator já inserido naquele discurso, tenta persuadir seus subordinados, na busca por sua aprovação de discurso. Assim, o gestor tem o

conhecimento de que para inserir certos assuntos, é necessário a utilização de recursos, com a intenção de legitimar a veracidade do discurso. Ou seja, para Eduardo (2014), o discurso não precisa necessariamente ser baseado na verdade, mas sim, no âmbito da verossimilhança.

Neste sentido, para que a utilização do recurso dos procedimentos linguísticos seja efetiva, é necessário que, para que o sujeito organizacional para o qual aquele discurso está sendo direcionado, o mesmo deve ser atribuído e carregado com base nos princípios éticos, morais e comportamentais que a organização enfatiza seguir. Ou seja, isso é corroborado pela perspectiva de Pinto (2006), em que todo discurso é um discurso de poder, na medida em que cada discurso, possui o compromisso de estabelecer uma verdade, àquilo que ele se propõe a expor. Assim, para a autora, o discurso político explicita claramente a sua luta pelo poder e os recursos são meios utilizados, através dos quais o discurso político, alcança o poder. Eles servem para orientar os mecanismos que a organização utiliza, para efetivar a implementação do discurso de participação, em seu interior.

Assim, conforme já mencionado anteriormente, quando perguntado aos entrevistados, as formas mais comumente utilizadas, a fim de disseminar o discurso de participação na organização, os mesmos determinaram a utilização de recursos retóricos como a maneira formal, para a divulgação de informações. Por meio de mecanismos como e-mail e quadros de aviso padronizados, que são distribuídos por toda a estrutura física da empresa. Neles ficam dispostos, por exemplo, a missão e os valores da organização, à vista de todos, para que os mesmos estejam sempre em contato com as diretrizes, as quais devem orientar suas práticas organizacionais.

Além disso, os gestores também mencionaram a realização da comunicação por meio de mecanismos alternativos como aparelhos telefônicos celulares, que são disponibilizados para cada gestor. Assim, cada gestor possui um celular, que é disponibilizado aos mesmos pela organização, e podem se comunicar com os números de telefone do “palmtop” de cada vendedor.

Todavia, ao serem perguntados se recursos retóricos de comunicação davam conta de suportar, o crescimento organizacional da empresa. Os gestores entrevistados foram unânimes em dizer, que somente estes mecanismos, não estavam atendendo às necessidades de desenvolvimento da mesma, considerando o pouco espaço de tempo que

os vendedores possuem, para estar nas dependências internas da organização. Assim, para suportar o crescimento organizacional, os gestores evidenciaram a criação de formas alternativas de comunicação, como reuniões mensais com grupos foco de vendas, conforme destacado abaixo:

A gerência começou a perceber uma necessidade de expandir a comunicação entre os trabalhadores, então, a gente começou a fazer assim, mensalmente, reunimos grupos de vendedores e técnicos administrativos, da área de *staff* de vendas. Então acontece da seguinte forma: o GDD – gerente de distribuição direta - que é o gerente responsável por toda a operação, seleciona um grupo de mais ou menos quinze vendedores e um técnico administrativo, representante de cada área de *staff* de vendas, ou seja, vem por exemplo, um técnico do financeiro, um técnico da área comercial ou apuração de resultados e um técnico da área de logística, todos eles participam dessa reunião, que ocorre mensalmente, após o horário de trabalho. Essa reunião é orientada pelo GDD que pergunta aos vendedores, a opinião deles sobre tudo o que pode ser melhorado para o trabalho deles, no âmbito de todas as áreas que lhes prestam apoio. Nessa reunião, também são dadas explicações, quanto a alguns processos, que as vezes não estão claros para eles. Como por exemplo, cadastro de clientes, percentual de salário sobre a venda de produtos, entrega e recolhimento de bens e ativos do mercado. Isso porque, as vezes o vendedor solicita este tipo de serviço para área de *staff*, mas precisa ter o retorno de como e quando essas atividades vão acontecer, até para poderem avisar a seus clientes. Então é nessa reunião que acontece uma vez no mês, que os vendedores têm a oportunidade de participar, mais ativamente das decisões e dos procedimentos internos da organização. (Gestora da Área de Geste e Gestão).

Assim, quando perguntado a gestora o motivo pelo qual a área de RH não participa dessas reuniões, a mesma estabeleceu a não participação da sua área, devido ao fato que os assuntos referentes à sua alçada, devem ser tratados diretamente com os gestores desses vendedores, por se tratar de assuntos como banco de horas, marcação de férias e cadastramento em benefícios.

Todavia, ao perguntar ao vendedor entrevistado a viabilidade desta prática, o mesmo a descreveu, conforme o mencionado pela gestora, contudo, ainda assim, o mesmo sinalizou a existência da obrigatoriedade, em participar deste evento. Para ele, a participação na reunião era fundamental no processo de participação, entretanto, não da forma controlada como ocorria.

Eles chegavam e avisavam para gente, os vendedores, que ia ter uma reunião com o GDD no fim do dia. Diziam quais os vendedores que estavam selecionados, porque eles é que selecionavam os vendedores que iam participar. Então depois da rotina diária de rota cansativa, a gente ao invés de ir para casa, ainda tinha que se apresentar nessa reunião, porque a presença era obrigatória, você não podia dizer que não ia. Muitas vezes eu tinha que ir para a faculdade, porque tinha horário para chegar na aula, mas isso não era levado em consideração, duas vezes eu perdi prova por conta disso. A gente tinha que participar, porque se não participasse também, dia seguinte o gestor vinha para

cima da gente com tudo. Dizendo que a única oportunidade que a gente tinha de participar, a gente jogava no lixo. Só que não era isso, poxa, no fim do dia já estávamos cansados, e muitos ainda tinham rotinas para encarar depois dali, mas eles só viam que a gente não queria participar. Ainda diziam a gente, que se as coisas não mudassem, a gente não podia reclamar depois. Acontece também, que muitas das vezes, eu mesmo vi eles selecionarem vendedores de mesa de vendas, que eram “fechadas” com a gerência. Assim, meio que tinha gente infiltrada com a função de amenizar as coisas, sabe? Elogiar tudo. Então meio que as vezes a gente ficava sem saber o que fazer, mas tinha que participar, era obrigado, então fazer o que, ne? (Vendedor Atendente da Região Baixada)

Assim, foi possível estabelecer, mais uma vez, que a despeito da comunicação, a organização noticia seus informes de maneira variada, através dos próprios recursos que possui. Com intuito de buscar cada vez mais adesão, por parte dos trabalhadores/ as, que estão sob a gestão, acerca das formas de participação oferecidas pela mesma.

Entretanto, o que ocorre é que estas formas de comunicação adotadas, parecem não surtir efeito nos principais envolvidos deste método, que a organização pretendia atingir, neste caso, os vendedores. Primeiramente, porque as reuniões mencionadas, de acordo com o vendedor entrevistado, eram realizadas em momentos incoerentes das rotinas, além de se tratar de presença obrigatória. Ora, essa prática abre um precedente relevante, pois se organização possui em si um discurso de participação, então não precisariam haver reuniões em que os vendedores deveriam “aproveitar a oportunidade, para participar”. Isso fazia com que as problemáticas tratadas, enfatizassem cada vez mais os conflitos organizacionais existentes, tomando uma proporção maior do que a que já existe. Todavia, os conflitos nas negociações eram velados por parte dos vendedores, e os impasses não eram disseminados, para que não houvesse retaliação por parte da gestão, que controla seus trabalhadores/as, através do poder que possui, em dispensá-los ou não das suas funções.

Em vista desta insuficiência de alcance organizacional dos recursos retóricos, o vendedor entrevistado sinalizou a presença do que já denominados aqui nesta pesquisa como procedimentos linguísticos – recursos internos para atribuir verdade ao discurso desenvolvido, haja vista que a divulgação deste tipo de comunicação, se encontra presente apenas de forma coloquial, dentro da organização.

Assim, dentro deste procedimento, os recursos encontrados foram: a utilização de jargões, ditados populares, gritos de guerra, siglas específicas, expressões internas próprias e inclusive a utilização de palavras de baixo calão. Segundo o vendedor entrevistado, elas tinham o uso estimulado pela gerência organizacional, a fim de

alavancar o atingimento das metas, por parte dos sujeitos organizacionais, sob a justificativa de serem expressões as quais todos podem entender, pois todos possuem acesso ao seu significado.

Neste sentido, afim de convencer os sujeitos organizacionais quanto à sua importância para a empresa, a organização utiliza de recursos estratégicos discursivos de linguagem específicos, a fim de persuadir os mesmos, da validade do seu discurso. Assim, a fim de elucidar o exposto, seguem alguns termos, jargões, divulgados por alguns entrevistados, que são estabelecidos de maneira interna pela organização, com intuito de controlar e alavancar o alcance os objetivos organizacionais, propostos pela mesma, por parte de seus sujeitos. “Utilizamos o tanque reserva e gastamos a sola de sapato”, “mantenha seus olhos na meta, e não se distraia por nada”, ou “foco no foco, para deixar de ser foco”, a sigla “VDC” – que significa: vai dar certo, utilizada para indicar motivação nas práticas realizadas, “olho no OBZ” – que significa ficar de olho no orçamento base zero, ou seja, essa sigla determina que todas as práticas com intuito de um desenvolvimento maior organizacional devem ser avaliadas, porém com discernimento e cautela, para que não estore orçamentos. Inclusive a renomeação de alguns termos específicos, como por exemplo, o próprio tratamento dos sujeitos organizacionais, chamados pela organização de “colaboradores do sonho”, clientes que são chamados de “parceiros”, e por fim, como último exemplo as metas que são chamadas de “desafio”.

Assim, segundo os gestores entrevistados quando chamados os trabalhadores de “colaboradores de sonho”, isso faz com que o trabalhador introspecte aquele sonho, fazendo com que aquele sonho que era apenas o sonho da organização, se torne também o sonho dele, ou seja, isto corrobora a questão do controle psicológico exercido pela organização, já mencionado anteriormente. É semelhante com a questão do desafio, a meta quando se transforma em desafio, ela se transforma em algo pessoal, e aquele “colaborador” alcança o “desafio”, pois para ele é uma meta pessoal, que traz respeitabilidade a quem a alcança.

Isto é, a organização utiliza de recursos linguísticos manifestados através das estratégias de comunicação a fim de convencer os trabalhadores/as, que eles/elas são essenciais para o crescimento e alcance dos sonhos organizacionais, que sob esta mesma ótica, são tratados como sonhos e não metas.

Ainda, um segundo exemplo de mecanismo utilizado pela organização, explorado através da comunicação, é a nomeação por parte da gerência, a cada centro de distribuição. Assim de acordo com os gerentes entrevistados, os nomes de cada unidade são estabelecidos, com intuito de recreação, e determinados de acordo com a infraestrutura de cada unidade e serve para determinar a identidade de cada sujeito, dentro da organização como um todo. Neste sentido, é possível verificar que a prática deste recurso, visa estimular um maior envolvimento dos sujeitos organizacionais com a instituição e um entrosamento dos mesmos. Criando assim, um comprometimento maior com o alcance de metas, previamente estabelecidas. Ou seja, a nomeação das unidades de distribuição, é mais um mecanismo utilizado através da comunicação, com intuito de legitimar o controle do discurso de participação, desenvolvido pela organização pesquisada, pois neste caso, o objetivo é fazer com que os sujeitos organizacionais, se reconheçam, parte do todo.

Isso é mais uma brincadeira, mas é claro que a gente leva a sério, a gente dá os nomes de acordo com o que elas representam. Por exemplo, eu já trabalhei no centro de distribuição de São Cristóvão e no centro de distribuição de Campo Grande, aqui no Estado do Rio. E cada um tem o seu nome, por exemplo o de Campo Grande é chamado de Bronx, a figura utilizada é um cachorro pitbull raivoso, daqueles que ficam babando sangue, sabe? Porque dos centros de distribuição do Rio, o de Campo Grande é o que mais vende em volume, ele é destruidor, nada mais destruidor do que um cachorro pitbull com raiva, não é mesmo? (risos). E o outro, centro de distribuição de São Cristóvão, é chamado de Manhattan, e faz menção à ilha de Manhattan nos Estados Unidos, porque é a unidade que vende para a parte mais nobre da cidade. Aquela unidade é exclusiva para atender as áreas do centro e zona Sul. Então, só atende a elite carioca. E assim, vai, cada unidade com seu nome, e é legal isso porque as pessoas que trabalham nessas unidades elas realmente se sentem fazendo parte delas. Nas reuniões de fim de ano que a empresa promove, é possível você ver isso claramente, na rivalidade que existe entre as unidades. Por exemplo, vendedor ou supervisor dizendo que é do Bronx, ou dizendo que é de Manhattan. E dizendo que um é melhor do que o outro porque um bateu a meta primeiro que o outro, então é isso assim...e a liderança é responsável por manter essa rivalidade, essa competitividade entre unidades viva, porque as metas precisam ser alcançadas e quanto mais competitividade entre eles melhor para a gente. (Gestor na Área de Vendas Subsegmentada).

Assim, é possível verificar a influência das práticas da liderança, estabelecidas sobre os sujeitos organizacionais, que estão sob sua gestão. Neste sentido, a liderança organizacional, utiliza de mecanismos que servem para estabelecer a influência da mesma, sob os sujeitos organizacionais e suas práticas.

Por fim, entre os exemplos mencionados pelos entrevistados, quanto aos hinos de guerra, trata-se de um recurso de procedimento linguístico baseado no mecanismo discursivo, em que os sujeitos organizacionais, são voltados a se envolver nos sonhos da organização, por meio de uma condição de proximidade, em que os envolvidos estão

propensos a se concentrar em ações específicas, normalmente voltadas ao alcance de demanda própria e incentivados principalmente, pela liderança organizacional.

Normalmente nós incentivamos a entoação do grito de guerra pelos vendedores diariamente, como já disse, a matinal acontece todos os dias, todos os dias abrimos as metas para saber como está o alcance delas e antes de liberar os vendedores para ir à rua vender, a gente puxa o grito. E não é só o grito, a gente tem os instrumentos que auxiliam a gente nessa animação diária. Cada um toca um pouquinho e a gente faz aquela cerimônia para que os vendedores possam ir para a rua com garra, sabe?! Com o sangue dos olhos, com a vontade mesmo de bater a meta, de alcançar aquele desafio proposto. Até porque a empresa é feita de sonhos, esse inclusive é um dos nossos princípios, e os sonhos eles precisam ser compartilhados para, que se tornem reais. As pessoas que trabalham com a gente precisam comprar esse sonho para que ele aconteça. E eles só vão se tornar reais se esses caras venderem. Então, assim, na minha sala de vendas, eu estímulo a todos cantarem, porque a concorrência está lá fora, ela não dorme. (Gestor na Área de Vendas da Região Norte de Atendimento).

Neste momento, é imprescindível salientar como importante, no que tange ao estudo que segue, os gestores organizacionais, que além de se destacarem por ocupar altos níveis hierárquicos, destacaram-se também como sujeitos capazes de grande influência sobre os trabalhadores/as, que respondem diretamente à sua gestão.

Para Tragtenberg (1989), essa política das “relações humanas”, entre o trabalhador e seu líder ou instituição que o emprega, tem a função de acentuar, no mesmo, o conformismo. Ou seja, o trabalhador ao entrar para este cenário organizacional manipulador, deixam de lado seus próprios objetivos e passa a compartilhar dos objetivos, ou melhor do sonho, da própria organização, alienando suas próprias intenções. Isto acarreta no que Tragtenberg (1989), vai determinar como “uma forma de tirar mais leite, formando vacas contentes” (P.25). Pois nessa transposição de sonhos, os mecanismos linguísticos usados pela organização servem para corroborar a intenção da gestão de carregar de verdade, o discurso implementado.

Assim, para a organização, os gestores organizacionais, são considerados principais detentores dos recursos de procedimentos linguísticos, com isso conseguem ser influenciadores dos trabalhadores/as, no que se refere à participação dos mesmos nos processos e procedimentos organizacionais, pois como são considerados atuando em cargos de alta confiança, para garantir a confiança da organização dispensada a eles, devem disseminar entre os seus, apenas o discurso que a organização deseja difundir. Isto ocorre em vista de os gestores não terem sido escolhidos pelos e entre os trabalhadores/as, pelos quais ele seria a representação. Dessa forma, os mesmos devem representar uma autoridade não somente para os sujeitos sobre sua gestão, mas como também para a organização a qual ele representa.

Para Laclau e Mouffe (2015), a representação por um gestor é realizada através da liderança moral e intelectual, que o mesmo representa para a classe trabalhadora. Assim, segundo eles, somente após ganhar o consentimento da massa trabalhadora, é que o gestor pode ser o representante da “vontade coletiva”. Contudo, tendo em vista a escolha dos gestores ser realizada pela própria gestão organizacional, ao se deparar com este fato, é possível entender infidelidade dos gestores, frente ao movimento de participação dos sujeitos organizacionais, nos assuntos pertencentes à organização, no que tange a classe trabalhadora. Na realidade, em vista disto, os gestores reconhecem apenas as demandas da organização como passíveis à execução e busca de atingimento.

Neste sentido, independentemente do exercício da liderança que o gestor deveria pôr em atividade, pelo cargo que ocupava, ele era considerado um membro ativo do movimento, que tinha o intuito de corroborar o discurso da participação. Entretanto, o que foi possível de observar, é que para o vendedor, os gestores baseavam seu posicionamento, de maneira a influenciar os sujeitos organizacionais a se contentarem com a participação, que lhes era oferecida por parte da organização. Ou seja, no momento que deveria corresponder à efetivação da participação, a influência do movimento de participação, era corroborada pelo controle que os gestores exerciam sobre seus trabalhadores/as.

Foi como eu falei, enquanto a gente estava lá cantando o grito de guerra, e indo praquele sol de matar para trabalhar e cumprir as metas, estava tudo muito bom. Só que quando chegava na hora da reunião com os vendedores que a gente questionava, por exemplo, o horário, a escolha dos vendedores e de como essa reunião no fim do dia era feita, eles diziam logo que a gente estava reclamando de barriga cheia. Que a gente tinha que dar valor a essa oportunidade que a gerência ou a diretoria estava dando, porque eles não tinham tempo para disponibilizar atenção assim, para todos nós todo o tempo. Além disso, ainda tinha essa escolha dos vendedores e dos técnicos participantes. A gente nunca entendia como essa seleção era feita, qual era o motivo de corte ou o motivo da seleção de alguns, em detrimento de outros. Porque as vezes eu não tinha ou não queria falar, mas eles me enviaram umas duas vezes e para mim, assim, eu podia até estar tirando a oportunidade de alguém, que queria mesmo falar ou expor alguma situação. Fora que também eu não gostava mesmo de participar, sabe. Tudo o que os vendedores diziam que eles podiam melhorar, eles vinham com alguma desculpa para os processos continuarem do jeito que estavam. Então sempre que eu podia, eu passava mesmo a minha vez. (Vendedor Atendente da Região Baixada).

Neste sentido, é possível observar que em vista da autoridade que representava hierarquicamente, ao invés da liderança ser considerada utilizar desta prerrogativa para garantir a participação dos seus e atuarem como um tipo de liderança facilitadora, no processo de solução de problemas internos referente à organização. Ao contrário, a gestão era considerada, pelos sujeitos organizacionais, como uma liderança autoritária capaz

retrair os sujeitos, que por ventura viessem a ser chamados a participar do movimento de participação, impondo suas demandas, fabricando assim, sujeitos dóceis às tomadas de decisão pela gestão organizacional.

Essa situação foi corroborada, pelo fato do entrevistado comentar também a questão do *turnover* – mudança de pessoas no mesmo cargo, na gestão. De acordo com o vendedor entrevistado, as lideranças são trocadas quase que anualmente, situação que dificulta o estabelecimento de uma relação de confiança com os gestores.

Acontece sempre, os gestores são trocados quase que anualmente. Então, como eu falei, cada sala de vendas possui em média seis mesas de vendas, cada mesa com seis vendedores sobre a gestão de um supervisor que é responsável pela mesa. Assim, são seis supervisores em cada sala, respondendo diretamente a um gerente. Então assim, todo ano, os alguns vendedores são promovidos a supervisores. Os supervisores são promovidos a gerentes e assim, sucessivamente. Nessa dinâmica, que acontece anualmente, os líderes vão sendo trocados e a confiança que a gente estabelece com aquele supervisor ou vendedor durante o ano todo, vai ter que ser construída novamente com os próximos que estão vindo. E aí acontece isso né...a gente fica à mercê do gestor que chegar para a gente. Então, o que acontece é que independente do gestor que chega, é impressionante como a lavagem cerebral é feita para alcançar só os interesses da empresa. Pior ainda é quando o gestor que vem para gente, é peixe, aí é pior ainda, porque o peixe quer agradar a qualquer custo aquele padrinho que colocou ele aqui dentro. Então, não importa o que aconteça, esse tipo de gestor é o pior, é difícil confiar. (Vendedor Atendente da Região Baixada)

Assim, no que tange às articulações entre os gestores e os sujeitos organizacionais, que se encontram sob sua gestão, é possível notar que se tratam de lideranças que exercem influência significativa, no processo metodológico de participação, ao qual se baseia a organização. Neste sentido, ao fazer parte da gestão, eles transitam entre as demandas solicitadas pelos sujeitos organizacionais, que estão sob sua gestão, e as demandas da própria organização, que visam o atendimento de seus objetivos como empresa.

Entretanto, o que é possível observar por meio do comentário do vendedor entrevistado, é que independentemente de a posição de gestor ser uma posição central, articuladora entre a participação dos sujeitos, nos assuntos referente às tomadas de decisão organizacionais, e os interesses da organização, é possível verificar a inclinação da gestão, em tendência ao atendimento às demandas determinadas pela empresa, visando o alcance dos seus objetivos e cumprimento de suas metas.

Assim, ao compreender o gestor como um líder, que em vista das rotinas dos seus geridos, é encarregado de conduzir as demandas dos mesmos, em relação à participação, a fim de obter progressos para a classe junto à organização. É possível considerar que o

gestor acaba por assumir ambos os cargos, haja vista que as necessidades dos sujeitos organizacionais, correspondem a uma deficiência de alteração política do discurso.

Dessa forma, ao se conceber que o ato de participação, se constitui como um movimento capaz de produzir formas de cooperação, entre os diferentes sujeitos que atuam dentro da organização. Torna-se factível a presença de gestores que estejam fundamentados, na ideia de que a confiança, em um ambiente em que a mesma seja considerada base para o aprendizado, está estabelecida. Assim, independente das saídas das lideranças ou na troca de gestores, aqueles que estão inseridos no discurso de participação, tendem a não sentir os efeitos desfavoráveis das transições, os quais os sujeitos organizacionais, estão propensos a qualquer momento.

Neste sentido, a confiança se mostra um elemento fundamental, a fim de construir um movimento coletivo, com intuito de suplantar a aplicação da metodologia aplicada. Ou seja, não é a metodologia utilizada em si, mas sim, a forma equivocada, com que ela está sendo aplicada. Isto está relacionado diretamente com a realização das práticas organizacionais, quanto às tomadas de decisão. Para Coelho (2012), a confiança está relacionada à possibilidade de manifestação de ideias e sugestões e a tomada de decisões, ou seja, à efetivação dessas sugestões propostas. Haja vista que, o fato de existir na estrutura da organização, diretrizes que garantem a metodologia de gestão, baseada na participação, não significa que os sujeitos organizacionais estejam inseridos, de forma participativa e influente, no processo de construção das tomadas de decisões organizacionais. Conforme relata, por exemplo, a gestora financeira entrevistada, onde ela explica que participa das reuniões de planejamento, expondo suas pretensões e considerações acerca dos assuntos levantados. Contudo, não decide as práticas que serão implementadas, quem as decide são seu coordenador, juntamente com a diretoria.

Assim, é possível verificar ainda a utilização de recursos linguísticos, que fazem com que o trabalhador, se sinta inserido no processo participativo, de tomadas de decisões organizacionais, mesmo sem estar.

Participar para mim é assim... Como vou explicar... Era estar ali ajudando para alcançar as metas, chegar no objetivo. Isso para mim era participar. Era eu estar dando a minha opinião sobre o que a gente podia fazer para melhorar. Acho que é isso. Eu montava os planos de ação e apresentava para os coordenadores. Eles só davam o aval final. E aí que a gente colocava em prática. Porque lá na empresa, eles pregam muito que você é dono do seu negócio, né. Então assim, muitas das coisas eu mesma tomava a decisão. O que eu fazia era passar para o coordenador. Porque assim: eu resolvi fazer isso para alcançar uma meta. Então eu sentava com o coordenador e passava pra ele. E aí ele via se concordava ou não. Ou se ele queria acrescentar alguma coisa. Mas assim, a

maioria das tomadas de decisão partia de mim e meio que em conjunto com o coordenador. Quando a gente estava muito no sufoco que aí juntava todo mundo, a equipe toda se juntava, é isso. (Gestora Administrativa Financeira).

É possível compreender, a forma com a qual, as práticas de participação, eram passadas para os sujeitos organizacionais. Isso refuta as diretrizes organizacionais, em específico a diretriz seis, que consiste no fato de que as tomadas de decisão, deveriam ser de forma autônoma. Tendo em vista que se tratam de donos, e donos tomam as próprias decisões, referente a seus negócios e assumem seus resultados pessoalmente. Assim, mais do que isso, foi possível verificar ainda documento cedido pela organização pesquisada, quanto aos procedimentos realizados, que além de os gestores, não assumirem suas metas de maneira individual, e envolverem terceiros no seu alcance, eles ainda utilizam dos sujeitos organizacionais, que estão sob sua gestão, como recurso para alcançar suas metas. Entretanto, quando os gestores atingem, através de seus liderados, suas metas, são premiados pela organização, mas de maneira individual, e não de forma coletiva, juntamente com sua equipe, que foi responsável pelo alcance do objetivo demandado. Eles são reconhecidos pelo seu alcance, individualmente, por meio do que a organização “GAMA” denomina, como programa de reconhecimento TOP/ DONO. (ORGANIZAÇÃO GAMA, 2014).

Assim, considerando que os resultados devem ser assumidos pessoalmente, ninguém mais além do próprio sujeito, que possui a meta a ser alcançada, deveria se envolver no objetivo proposto. Ou seja, a gestão não deveria envolver os sujeitos, que estão sob sua gestão para o alcance de suas metas, fazendo assim, com que a exemplo, as promoções, não dependessem do fato de que de que, o sujeito que auxilia mais seu gestor no alcance dos seus objetivos, está mais propenso a ser promovido.

O que ocorre é que na prática, apesar de os sujeitos organizacionais, serem estimulados pela organização, por meio das diretrizes e motivados pelo programa de excelência organizacional, a participar das tomadas de decisão tanto no nível operacional, quanto no nível estratégico. É possível observar que eles não participam verdadeiramente nem em um nível, nem em outro. Assim, de acordo com alguns entrevistados foi possível verificar que oficialmente, os gestores formulam, decidem, e os sujeitos organizacionais apenas executam as ações, demandadas e estabelecidas por eles.

O gerente geral recebe da Regional as metas dele do mês, depois ele passa esses números para área de *staff* comercial que vai fazer os cálculos abrindo essa meta para cada gerente de venda da operação. Depois da meta desdobrada para cada gerente de venda, os gerentes de venda, desdobram essa meta para seus supervisores e por fim, cada supervisor abre essa meta por vendedor. A

meta já chega com o número redondo na mão de cada vendedor e ele só tem que vender no mês aquelas quantidades determinadas. Por exemplo, o CDD tem uma meta para refrigerante, ou seja, tem eu vender um número “x” de hectolitros por mês. Porque aqui, a meta de bebidas, é contada por hectolitro vendido. Então cada vendedor tem que vender tantos hectolitros de refrigerante, tanto de cerveja pilsen, perfumaria e assim, vai. É claro que assim, aqui a gente dá o objetivo também, em relação à rota do vendedor, eu não posso colocar uma meta de vendas “dois xis”, se no histórico dele ele só vende “um xis”. Ele nunca vai alcançar a meta, então se eu tenho outro vendedor na mesma mesa ou sala que vende aqueles “dois xis” eu coloco essa meta para ele, porque eu sei que assim, os dois vão bater. Um vendendo o seu “um xis” e o outro vendendo os seus “dois xis”. Porque acontece assim, pode ser até um ótimo vendedor, mas a rota dele não vende tudo isso, pode ser uma rota só de botecos e boteco, vende menos do que depósitos, por exemplo. (Gestor na Área de Vendas Segmentada).

Através desta narrativa, é possível entender de forma, mas precisa, a atuação dos sujeitos organizacionais, na operacionalização das atividades, por meio das práticas implementadas. É possível verificar que existe um discurso, que por meio da utilização de recursos de procedimentos linguísticos, faz com que os sujeitos organizacionais considerem a sua efetiva participação. E que a organização a auxilia no alcance de resultados, fornecendo a eles, instrumentos necessários para suas conquistas. Entretanto, eles participam na operacionalização dos objetivos, mas não, do processo de articulação estratégica, que visam definir os objetivos, que serão determinados a eles.

Dessa forma, o que existe é apenas uma flexibilidade da gestão organizacional, quanto ao método que fará, com que aquela meta estabelecida previamente por ela, seja alcançada.

Neste sentido, por meio deste estudo, foi possível comprovar que, por parte dos sujeitos organizacionais, não existem práticas de participação a serem descritas. O processo de determinação, descrição e implementação das práticas organizacionais, são estabelecidos pela gestão organizacional, os sujeitos organizacionais apenas as executam. Assim, é possível verificar uma habilidosa utilização de procedimentos linguísticos por parte da organização, afim de persuadir o sujeito organizacional, em fazê-lo acreditar de sua participação legítima, nos assuntos e processos de tomadas de decisões organizacionais. Isso corrobora a perspectiva de Laclau e Mouffe (2015), que explicam que o discurso de participação implementado é utilizado apenas para amenizar os efeitos do controle, exercido pela organização.

Esse fato, resulta na situação de consiste nos sujeitos organizacionais, se contrapõem de maneira dissociada e elaborada, através manifestações não oficiais, por meio de comunicação informal.

A meta chega para a gente, já de lá de cima, a gente não tem como fazer nada. Quando viu já foi. A gente tenta questionar, sim. Pedindo para diminuir, pedindo para rever alguns números, mas não dá para fazer muita coisa. Porque também, se diminuir muito a minha, vai ter que aumentar a de alguém. E esse alguém quando ver que aumentou vai reclamar porque aumentou, e isso não acaba nunca. Aí é que começa a confusão. Eu não tenho como vender aquilo tudo de bebida na minha rota, a minha rota por exemplo, tem uma que é só barzinho de favela. Quando eu vendo cinco caixas no mês já é muito, com certeza é porque teve festa na favela (risos), mas não é sempre que tem festa lá, então complica ne? (Vendedor Atendente da Região Baixada)

Em virtude desta situação, é fácil distinguir a forma com que a participação, é praticada pelos sujeitos organizacionais. É possível identificar a participação dos mesmos, apenas no que se refere ao alcance de objetivos, através do cumprimento das metas determinadas, que foram primariamente, estabelecidas para os gestores da organização. Assim, é possível verificar, que além disso, não existe também muita flexibilidade, na articulação desses objetivos. Eles são estabelecidos e quanto a isso, não há nada que possa ser dito ou feito. Diante disso, a situação referente à contestação dessas ações também não é bem recebida, tendo em vista que neste caso, retirar de um, significa saturar o outro.

Ou seja, em se tratando da organização estudada, as ações já são previamente decididas pelos gestores. Neste caso, ficou evidente que as decisões tanto cotidianas, quanto as tomadas no nível estratégico, são levadas em consideração apenas pelas pessoas, que pertencem ao alto nível organizacional, como fora comprovado, e não com a participação dos envolvidos no negócio como um todo.

Por fim, os dados que emergiram do campo, em relação ao alcance do objetivo específico três, determinaram o cenário abaixo:

Quadro 5 - Práticas discursivas implementadas para estabelecer o discurso organizacional		
Objetivo Específico	Práticas Discursivas Utilizadas	Manifestação
3 - • Analisar as práticas discursivas utilizadas pela organização, com intuito de estabelecer a formação do discurso de participação.	Recursos Retóricos	Telefones celulares, e-mail's e quadro informativo de aviso.
	Procedimentos Linguísticos	Jargões, ditados populares, gritos de guerra, siglas, expressões de autoria própria organizacional, palavras de baixo calão.

Fonte: Dados do campo.

Em síntese, as práticas discursivas utilizadas, foram determinadas por meio do emprego, de meios alternativos de comunicação. Explorando em maior parte, recursos baseados na improvisação, haja vista a dinâmica organizacional movimentada, e a excessiva cobrança realizada, no que se refere ao alcance de resultados. Sobretudo, em vista de uma participação pautada na tomada de decisão, estabelecida nesta pesquisa, ao contrário do que a princípio esperava-se encontrar, como centralizada, e medular, fundamentada na gestão organizacional.

5. CONCLUSÃO

Um grande número de discussões em referência ao processo de prática de participação, nas organizações privadas, tem sido estimulado por parte do campo dos Estudos Organizacionais, dentro da administração. E apesar das pesquisas já existentes neste plano, foi possível verificar ainda, uma brecha disponibilizada ao estudo, no que diz respeito às práticas do discurso de participação, vinculada à ótica hegemônica, conforme o examinado no campo investigado.

Não existe ao certo, uma definição determinada do que seja a participação, conforme pôde ser observado na pesquisa realizada. O que existem são perspectivas através das quais, os autores se baseiam, para dar continuidade à sua própria pesquisa. Contudo, neste estudo, se considerou que o mecanismo da participação, consiste em se conceber que, constitui como um movimento capaz de produzir formas de cooperação, entre os diferentes sujeitos, que atuam dentro de uma organização.

Entretanto, também foi possível observar que, para autores como Tragtenberg (1989), a busca pela participação será em vão, enquanto a gestão organizacional não for realizada de forma independente, por meio da auto-gestão. Isto significa dizer que, todas as formas de participação existentes, não passam de mecanismos de controle, a fim de comandar os sujeitos organizacionais, presentes dentro do cenário da organização.

Para Laclau e Mouffe (2015), a participação organizacional, é possível, através de um representante escolhido legitimamente, pelos sujeitos organizacionais, pelos quais aquele líder pretende representar. Todavia, o discurso de participação pode ser de tal forma tão envolvente, que pode inclusive, gerar uma noção de ausência total do controle, para o próprio controle.

Nesse sentido, é de extrema relevância ressaltar que, sobre a pesquisa realizada na organização “GAMA”, a mesma utiliza diretrizes organizacionais, as quais baseia suas práticas internas. Para a organização, as diretrizes internas, são responsáveis pela forma como que a mesma deve agir, perante seus trabalhadores/trabalhadoras e vice-versa, inclusive com seus clientes. Dessa forma, foi possível verificar que, a disposição das diretrizes, apesar de estarem presentes em grande número, são de extrema importância, em vista inclusive, de estabelecer sua concorrência e presença no mercado. Entretanto

como também pôde ser visto, internamente não são cumpridas com a excelência e perfeição que é divulgada

A união das duas grandes organizações, atuantes no ramo de bebidas no Brasil nos anos 90, foi o principal evento e crítico para a organização, pois foi a partir deste acontecimento que a mesma se transformou –se em uma multinacional. Resultando em grande acúmulo de volume de capital e poder, e se transformou mais hegemônica do que nunca, em seu campo de atuação. Isso fez com que a consolidação tanto de seus produtos, quanto de suas práticas internas, se tornasse determinantes, no alcance do seu sucesso como organização. Ademais, o fato de possuir a consolidação, do volume de capital que conseguiu, fez com que a organização, se especializasse em suas práticas internas. E o investimento no campo das tecnologias, fez com que a organização alcançasse, altos níveis de aderência à sua cultura, por parte dos sujeitos organizacionais a ela associados.

Contudo, isto não significa dizer que as práticas divulgadas pela mesma, não sejam maquiadas ou necessariamente cumpridas à risca, por seus sujeitos organizacionais como um todo.

Assim, em relação ao alcance do primeiro objetivo específico determinado, foi possível estabelecer que, em vista das entrevistas terem ocorrido, com trabalhadores e trabalhadoras, que ingressaram na organização pesquisada, somente após a junção das duas grandes multinacionais, não foi possível verificar se as práticas de participação, já eram executadas no período anterior a essa união. Entretanto, foi possível determinar, que do período da junção das duas multinacionais, até os dias atuais, as práticas de participação organizacional são, *a priori*, implementadas e garantidas pelas diretrizes organizacionais, desenvolvidas pela própria organização.

Assim, para que esta participação seja executada, as diretrizes foram desenvolvidas em torno de pilares, que são pilares pelos quais a organização determinou, como os pontos que devem ser tratados como os mais importantes, para o desenvolvimento organizacional e alcance dos objetivos. São a partir deles que todas as práxis são determinadas. Nesse sentido, foi através dos pilares estabelecidos pela organização, que a mesma alcançou o controle de seus sujeitos, afim de estabelecer o alcance de todas as metas e desafios.

Nesse sentido, conforme mencionado acima, a estipulação dos pilares foi realizada com intuito de a organização, reconhecer os pontos importantes, a serem desenvolvidos pela mesma. Dessa forma, é que as práticas para o alcance das metas, foram estabelecidas.

Isto está ligado diretamente, ao alcance do segundo objetivo específico deste estudo. O mesmo correspondia, a identificar as principais características, relacionadas ao discurso de participação. Assim, no que se refere ao alcance deste objetivo, foi possível verificar que a organização, iniciou as práticas de participação no seu contexto, oportunamente devido às crises internas de gestão sofrida pela mesma, e não por acreditar que esta nova forma de gestão, seria mais apropriada, aos novos objetivos que a organização pretendia alcançar. Neste sentido, por meio das entrevistas relacionadas neste estudo, este argumento pôde ser corroborado. E assim, como a gestão sob a metodologia de participação, foi verificada como um ato afim de salvar os negócios da organização.

A participação em si, em consequência disto, também carrega outra conotação de significado. Isso significa dizer que a partir do momento que qualquer prática, não somente a de participação, é implementada não de forma legítima, pelos motivos genuínos que levava àquela decisão, todo o processo que vem depois disto, está comprometido em suas práxis.

Assim, como pôde ser observado, todo o processo de participação dos sujeitos organizacionais foi comprometido, pela própria organização. A participação não é estimulada de maneira legítima por parte dos gestores, que visam primeiramente alcançar os objetivos propostos pela organização, e os sujeitos organizacionais que estão sob a liderança destes, não são conseguem participar ativamente, dos assuntos organizacionais. Neste sentido, foi possível verificar, que apesar de terem o conhecimento sobre a participação nos processos decisórios, e saberem que sob o discurso da organização são a parte importante da mesma, só conseguem alcançar a participação dos lucros. Que também só pode ser alcançada, em virtude do alcance dos objetivos organizacionais. Ou seja, alcançou os objetivos e metas propostos pela organização, recebe sua parte nos lucros, entretanto, o não alcance dos objetivos e metas propostos pela organização, não há acesso à participação nos lucros. Assim, os sujeitos organizacionais são os que mais perdem neste processo, pois se não alcançarem os objetivos e metas não participam nem de uma forma, nem de outra.

Este acontecimento dá gancho ao alcance do terceiro objetivo específico, relacionado à análise das práticas discursivas utilizadas pela organização, com intuito de estabelecer a articulação do discurso. Ocorre que em virtude da aplicação equivocada da prática da participação, dentro da organização, que foi estabelecida no segundo objetivo específico, e conforme fora mencionado anteriormente, o desenvolvimento da prática fica comprometido.

Assim, dessa forma, foi possível verificar que apesar do estímulo e do esforço organizacional, elaborado para que o discurso de participação seja efetivo, para todos os sujeitos organizacionais, atuantes no contexto organizacional, o que é possível perceber é que apesar da organização implementar este processo, não são todos os sujeitos que participam dele. E em virtude disto acarreta uma contraposição dos sujeitos organizacionais, contra as práticas e inclusive, contra as metas estabelecidas pela organização.

Entretanto, fora do contexto de o que representa a participação para a organização, ficou evidente que a tentativa, quanto ao processo de participação de estipulação das metas e objetivos por parte dos sujeitos organizacionais, também não é bem recebido pelos gestores organizacionais, pois, apesar de ser algo estimulado, quando chega às vias de fato, é completamente desencorajado e desestimulado e configurado pela gestão organizacional, como um ato de rebeldia por parte dos sujeitos organizacionais. Isto é determinante ao se considerar, o caráter manipulatório da participação, desenvolvida pela organização, utilizada apenas como margem de manobra pela mesma, com intuito de garantir maior rendimento organizacional.

Também, foi possível determinar inclusive os recursos utilizados pela organização, afim de garantir o caráter manipulatório do mecanismo de participação. Através dos recursos retóricos e procedimentos linguísticos, os quais são explorados em maior parte, em vista da informalidade atribuída a eles. Entretanto, também foi possível perceber, que esses recursos são utilizados com intuito de, desviar a atenção dos sujeitos organizacionais, quanto ao processo de tomadas de decisão organizacional. Assim, incluídos neste contexto, os sujeitos organizacionais são estimulados a acreditar na sua completa participação, enquanto as decisões são tomadas e implementadas verdadeiramente, pelos gestores estratégicos organizacionais, e apenas sua execução depende efetivamente da presença dos sujeitos organizacionais.

Por fim, ficou claro que a maioria dos sujeitos ligados à participação organizacional, possuem uma noção de uma falha em relação à mesma. Os gestores e a parte estratégica que determinam as metas, objetivos e desafios, a manipulam, com isso os sujeitos organizacionais não possuem acesso natural a ela.

Assim, é importante ressaltar que algumas práticas participativas, talvez aconteçam. Entretanto, a perspectiva que a organização se baseia, a fim de determinar sua prática de participação, não corresponde a mesma perspectiva de conceito de participação, utilizado pelos autores abordados, no referencial teórico deste estudo.

Essa diferença quanto à perspectiva de participação utilizada, faz com que a partir do momento, em que a organização percebe, que uma alteração de gestão, baseada na participação, pode ser incorporada à mesma, ela pode agir sobre este modelo. Ou seja, uma vez que a organização percebe o potencial de manipulação do discurso de participação, ela pode utilizar dessa ferramenta para controlar o discurso de participação, a fim de reconfigurar os recursos e mecanismos disponíveis, a tal ponto, que ela se torna capaz de estabelecer sujeitos mais produtivos, por meio de uma dominação mais suave, para o próprio benefício. Garantindo assim, apenas seu desenvolvimento, e não as necessidades efetivas de participação, do sujeito organizacional. E continuar agindo de maneira tradicional, dentro do campo onde atua.

Sugestões de pesquisas futuras:

- Qual a relação entre a participação no trabalho e a participação social relacionada na relação Estado *versus* sociedade?
- A prática do discurso de participação de uma organização como a “GAMA”, seria diferente em uma democracia mais consolidada?

6. Referências Bibliográficas

- BARCELLOS, Rebeca de Moraes Ribeiro de; DELLAGNELO, Eloise Helena do Livramento. A Teoria Política do Discurso como abordagem para o estudo das organizações de resistência: reflexões sobre o caso do Circuito Fora do Eixo. **Organizações & Sociedade**, v. 21, n. 70, p. 405-424, 2014.
- CARVALHO, Cristina Amélia. **"Poder, conflito e controle nas organizações modernas."** Maceió: Edufal (1998).
- CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F. **O poder nas organizações**. São Paulo: Thompson Learning, 2007.
- CODO, Wanderley. **O que é alienação**. Brasiliense, 2004.
- COUTINHO, Maria Chalfin. **Participação no trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006. (Coleção Trabalho Humano).
- DE PAULA, Ana Paula Paes. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. FGV Editora, 2005.
- DE MENDONÇA, Daniel. **"Como olhar" o político" a partir da teoria do discurso.**" Revista Brasileira de Ciência Política 1 (2009): 153.
- EDUARDO, Luiz Felipe Melo; FELIPE, Luiz. As estratégias do discurso político: uma análise de imagens e procedimentos linguísticos. **Revista Palimpsesto**, n. 19, p. 459-475, 2014.
- ELSTER, Jon. **"Marxismo, funcionalismo e teoria dos jogos Argumentos em favor do individualismo metodológico."** Lua Nova: Revista de Cultura e Política 17 (1989): 163-204.
- FERREIRA, Lucio Almirão. **"Gestão de pessoas na Procuradoria Geral do Município do Rio de Janeiro."** (2009).
- FERREIRA, Fabio Alves. **"Para entender a Teoria do Discurso de Ernesto Laclau."** Revista Espaço Acadêmico 11.127 (2011): 12-18.
- FOUCALUT, Michel. **Vigiar e punir**. Leya, 2014.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GRAMSCI, Antonio. [1926] (2004). **"A questão meridional"**. In: Id. Escritos Políticos. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- <https://www.ufrgs.br/escoladeadministracao/organizacoes/>. Acesso em: 30 mai. 2016.
- ITUASSU, Cristiana Trindade; TONELLI, Maria José. Notas sobre o conceito de sucesso: sentidos e possíveis (re) significações. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 6, p. 197, 2012.

- LACLAU, Ernesto. "**Emancipação e diferença.**" Rio de Janeiro: EdUERJ. (2011).
- LACLAU, E.; MOUFFE, C. **Hegemonia e Estratégia Socialista: por uma política democrática radical.** 1ª ed. Intermeios, 2015.
- LACLAU, Ernesto. "**Política e ideologia na teoria marxista: capitalismo, fascismo e populismo**". Paz e Terra, 1979
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MENDONÇA, Daniel de. "**Teorizando o agonismo: crítica a um modelo incompleto.**" Sociedade e Estado 25.3 (2010): 479-497.
- MINAYO, M. C. S. (org.) **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade.** 20. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.
- MOTTA, Fernando C. Prestes. **Participação e co-gestão: novas formas de administração.** Vol. 13. Brasiliense, 1982.
- MOTTA, Fernando Claudio Prestes. **O que é burocracia.** Abril Cultural/Brasiliense, 2000.
- MUSTO, Marcello. **Trabalhadores, uni-vos!** Antologia política da I Internacional. Boitempo, 2010.
- NETTO, José Paulo. **O que todo cidadão precisa saber sobre comunismo.** Global Editora, 1987.
- ORGANIZAÇÃO GAMA. **Conheça a história da companhia.**
- ORTNER, Sherry B. "**Subjetividade e crítica cultural.**" Horizontes antropológicos 13.28 (2007): 375-405
- PATEMAN, C. **Participação e teoria democrática.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.
- PINTO, Céli Regina Jardim. Elementos para uma análise de discurso político. **Barbarói**, n. 24, p. 78, 2006.
- ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- STORCH, Sérgio. "**Discussão da participação dos trabalhadores na empresa.**" Processo e Relações de Trabalho no Brasil. São Paulo: Ed. Atlas (1985).
- TENÓRIO, Fernando Guilherme; ROZENBERG, Jacob Eduardo. Gestão pública e cidadania: metodologias participativas em ação. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 2, n. 7, 1997.

TENÓRIO, F. **Gestão social: uma perspectiva conceitual**. Revista de Administração Pública, v.32, n.5, 1998.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. "**Tem razão a Administração?**" Revista de Administração Pública 24.2 (2008):

TOLEDO, Samantha. Carreira e identidade: reflexos das exigências mercadológicas na vida pessoal e profissional dos jovens executivos de empresas multinacionais. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 2006.

TRAGTENBERG, M. **Administração, poder e ideologia**. São Paulo: Cortez, 1989.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. Editora Atlas SA, 2004

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa Qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2004.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.

APÊNDICE – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Atividade que desempenha ou desempenhava na organização: _____

1. Você poderia falar sobre a sua trajetória e sobre sua experiência profissional dentro desta organização? (OBJETIVO ESPECÍFICO 1)

DISCURSO

2. Você poderia me falar sobre sua visão a respeito da prática de participação dentro da empresa? (OBJETIVO ESPECÍFICO 1)

DESLOCAMENTO OU EFEITO DESLOCATÓRIO

3. Você saberia dizer em que momento, você acredita, que a organização começou a se preocupar com a questão da participação dos funcionários nas práticas internas? (Teve algum momento, ou acontecimento específico que para você marcou o início dessa forma de gestão?) (OBJETIVO ESPECÍFICO 1)

PRÁTICA ARTICULATÓRIA

4. Você considera que a organização valoriza, no discurso e na prática, a participação de seus funcionários? (OBJETIVO ESPECÍFICO 1 e 2)

5. Você pode me dizer como essa participação é feita? Esta forma de interação, você acredita ser a mais adequada? Ou você acredita que, ainda pode ser melhor ajustada? (OBJETIVO ESPECÍFICO 1 e 2)

6. O que você acredita que a organização faz para que os funcionários possam participar? (OBJETIVO ESPECÍFICO 1 e 2)

7. Quais as ferramentas, que você acredita que a organização disponibiliza, para que a participação possa acontecer? (OBJETIVO ESPECÍFICO 1 e 2)

8. Você considera que, na maior parte dos casos, a participação dentro da organização é realizada com base no diálogo, no entendimento ou realizado com base no cálculo, utilidade e maximização dos recursos? (OBJETIVO ESPECÍFICO 1 e 2)

9. Você poderia me indicar algumas características dessa participação? Elas são por exemplo realizadas de alguma forma especial? (Ou até em algum lugar específico?) (OBJETIVO ESPECÍFICO 3)

LÓGICA DA EQUIVALÊNCIA

10. Como você enxerga a participação dos funcionários dentro da organização? (OBJETIVO ESPECÍFICO 3)

11. E como você pode me dizer que acontece a sua participação na organização? (OBJETIVO ESPECÍFICO 3)

12. Você consegue perceber algum consenso entre a sua participação e a participação dos funcionários que estão sobre a sua gestão? (OBJETIVO ESPECÍFICO 3)

13. Como você considera que deve ser o perfil dos funcionários, no processo de participação dentro da organização? Eles devem adotar alguma postura específica? (OBJETIVO ESPECÍFICO 3)

14. Você acredita que os funcionários participam, acompanhando e avaliando os procedimentos internos? (OBJETIVO ESPECÍFICO 2)

15. Você acredita que a participação disponibilizada pela organização, permite o exercício da vontade coletiva sua e dos funcionários que estão sobre sua gestão? (OBJETIVO ESPECÍFICO 3)

LÓGICA DA DIFERENÇA

16. Como você acredita que os funcionários reagem a esse momento que a organização disponibiliza a eles? (OBJETIVO ESPECÍFICO 2)

17. Como você avalia a questão da participação sua e dos funcionários dentro da organização? (OBJETIVO ESPECÍFICO 3)

18. Você acredita que a organização tem alcançado bons resultados? (OBJETIVO ESPECÍFICO 3)

19. Você acredita que a participação tem influenciado no rumo que a organização está tomando ou você acredita que ela deveria estar em outro caminho? (OBJETIVO ESPECÍFICO 3)

20. Gostaria de acrescentar algo que você acredita ser importante sobre a organização onde atuava? Ou sobre algo que não foi mencionado, mas que gostaria de mencionar?

ANEXO I – TERMO DE CONSENTIMENTO DO ENTREVISTADO



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
SECRETARIA ACADÊMICA DE PÓS-GRADUAÇÃO (SAPG)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO SUJEITO

Eu, abaixo assinado, autorizo a realização da pesquisa e declaro que fui devidamente informado/a e esclarecido/a, pela pesquisadora sobre a pesquisa, os procedimentos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes da mesma. Foi-me garantido que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade.

Pesquisadora:

Tel:

E-mail:

Sob a orientação de:

E-mail:

DADOS DO ENTREVISTADO/A:

Nome: _____

Cargo: _____

E-mail: _____

Tel: () _____.

Assinatura: _____

Rio de Janeiro, _____ de _____ de 20_____

